

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ- TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vliv kulturních odlišností na systém odměňování zaměstnanců ve vybraných organizacích

Influence of Cultural Differences on Employee Remuneration in Selected Organizations

Student: Bc. Miriama Repáková

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2018

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Miriama Repáková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Vliv kulturních odlišností na systém odměňování zaměstnanců ve  
vybraných organizacích  
Influence of Cultural Differences on Employee Remuneration in  
Selected Organizations**

Jazyk vypracování: slovenština

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metody a techniky zpracování
  3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců s vlivem kulturních odlišností
  4. Charakteristika vybraných organizací
  5. Zhodnocení současného vlivu kulturních odlišností v procesu odměňování zaměstnanců ve vybraných organizacích
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

### Seznam doporučené odborné literatury:

BARMEYER, Christoph a Peter FRANKLIN. *Intercultural management: a case-based approach to achieving complementarity and synergy*. New York: Palgrave Macmillan, 2016. ISBN 9781137027375.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

ILES Paul. *International Human Resource Management: a cross-cultural and comparative approach*. London: MCGRAW-HILL Professional, 2013. ISBN 978-1-84398-3002.

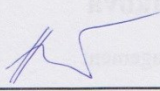
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Čestné prehlásenie**

Čestne prehlasujem, že som predloženú diplomovú prácu vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry a ďalších informačných zdrojov. Prílohy č. A-C som samostatne doplnila.

V Ostrave dňa 27.04.2018

.....

Bc. Miriama Repáková

## **POĎAKOVANIE**

Touto cestou by som rada špeciálne poďakovala môjmu vedúcemu diplomovej práce prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za odborné vedenie, cenné rady a pripomienky, ako aj milý prístup, ktoré mi pomohli k skvalitneniu obsahu práce.

Ďalej by som sa chcela poďakovať mojej najbližšej rodine za trpezlivosť a podporu počas celého môjho štúdia na VŠ.

*M.R*

# Obsah

1	ÚVOD .....	5
2	METÓDY A TECHNIKY SPRACOVANIA.....	7
2.1	Materiál práce .....	8
2.2	Vedecké metódy .....	8
2.3	Výskumná otázka .....	9
3	TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PROBLEMATIKY .....	10
3.1	Kultúra .....	10
3.1.1	Národná kultúra .....	11
3.1.2	Podniková kultúra.....	13
3.1.3	Prvky organizačnej kultúry.....	14
3.1.4	Hodnoty a postoje.....	14
3.1.5	Štruktúra organizačnej kultúry .....	18
3.1.6	Vplyv národnej kultúry na organizačnú kultúru.....	21
3.1.7	Kultúrne dimenzie podľa Geerta Hofstedeho .....	22
3.2	Odmeňovanie v oblasti riadenia ľudských zdrojov. ....	24
3.2.1	Mzdový systém ako súčasť odmeňovania .....	26
3.2.2	Mzdová politika a jej ciele .....	26
3.2.3	Mzda .....	28
3.2.4	Mzdovotvorné faktory .....	28
3.2.5	Mzdové formy .....	30
3.2.6	Dodatočné odmeny .....	32
3.2.7	Zamestnanecké výhody .....	33
4	Charakteristika vybraných organizácií.....	36
4.1	Charakteristika firmy X .....	36

4.1.1	Spoločnosť X na Slovensku .....	36
4.1.2	Politika spoločnosti .....	38
4.1.3	Kariéra v spoločnosti X .....	40
4.2	Spoločnosť Y .....	42
4.2.1	Y Slovakia – odštepný závod Trenčín .....	42
4.2.2	Kariéra v spoločnosti Y .....	44
5	VÝSLEDKY PRÁCE .....	46
5.1	Porovnanie kultúrnych dimenzií .....	46
5.2	Výsledky dotazníkového šetrenia .....	54
5.2.1	Spoločnosť X .....	54
5.2.2	Spoločnosť Y .....	76
5.3	Výsledky z pološtruktúrovaných rozhovorov .....	94
5.4	Zhrnutie výsledkov .....	98
6	NÁVRHY A DOPORUČENIA .....	100
6.1	Návrhy a doporučená pre spoločnosť X .....	100
6.2	Návrhy a doporučená pre spoločnosť Y .....	102
7	ZÁVER .....	104
8	ZDROJE .....	106
	ZOZNAM SKRATIEK .....	109
	PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV	
	ZOZNAM PRÍLOH	



# 1 ÚVOD

V dôsledku vedecko-technického rozvoja, globalizácie trhu, nárastu konkurencie a odlivu kvalifikovaných pracovníkov do zahraničia, je jedným z problémov, ktorým musia organizácie v súčasnosti čeliť, nedostatok kvalitnej pracovnej sily. V dnešnej dobe si spoločnosti uvedomujú, že je v rámci zachovania si konkurencieschopnosti nevyhnutné investovať nie len do materiálnych a informačných zdrojov, ale tiež do svojich zamestnancov. Strata schopných a lojálnych pracovníkov môže pre organizáciu znamenať stratu rozhodujúcich znalostí, nehovoriac o nákladoch, ktoré sú s opätovným vyhľadávaním pracovníkov spojené. Pomocou efektívne zavedeného systému odmeňovania zamestnancov sa však toto riziko môže eliminovať. V súčasnej dobe na trhu pôsobí množstvo medzinárodných firiem a samotné vedenie ovplyvňuje systém odmeňovania zamestnancov.

Problém, ktorému je venovaná predkladaná diplomová práca s názvom „*Vplyv kultúrnych odlišností na systém odmeňovania zamestnancov vo vybraných organizáciách*“ sa zaoberá práve riadením ľudských zdrojov, konkrétne systémom odmeňovania zamestnancov, avšak s vplyvom kultúrnych odlišností. Teoretické poznatky sú aplikované v prostredí dvoch spoločností, kórejskej spoločnosti X a nemeckej spoločnosti Y. Dôvodom, prečo sme sa rozhodli spracovať danú tému je fakt, že sme mali možnosť pohybovať sa v danom prostredí spoločností a prístup k informáciám. Cieľom je zanalyzovať systém odmeňovania zamestnancov v jednotlivých spoločnostiach, posúdiť aký vplyv naň majú kultúrne odlišnosti, nájsť konkrétne nedostatky a navrhnúť opatrenia, ktoré pomôžu odstrániť chyby v ňom. Najdôležitejším prínosom predkladanej práce pre spoločnosti X a Y je poskytnutie návrhov na odstránenie nedostatkov v súčasnom systéme odmeňovania zamestnancov. Organizácie budú môcť, vďaka získaným výsledkom, zdokonaľiť svoje riadenie a iniciovať opatrenia, ktoré zabezpečia efektívnejšie vedenie.

V úvodnej časti sa budeme venovať metódam a technikám spracovania diplomovej práce. Popíšeme si, aké nástroje a metódy v práci využijeme.

V ďalšej časti sa budeme venovať teoretickým poznatkom z oblasti kultúry a systému odmeňovania, ktoré sme čerpali z odbornej literatúry. Definujeme si všetko, čo s danou problematikou úzko súvisí.



V 4. kapitole si popíšeme prostredie organizácií X a Y, kde sa celý výskum diplomovej práce konal. Zameriame sa na ich históriu a charakterizujeme si ich pôsobenie na slovenskom trhu. Priblížime si aj možnosti kariéry, ktoré organizácie ponúkajú.

Piata kapitola bude venovaná výsledkom práce. Porovnáme si jednotlivé kultúrne dimenzie podľa autora Hofstede. Súčasťou tejto časti je dotazníkové šetrenie, ktoré nám priblíži súčasný stav systému odmeňovania v organizáciách a aj pološtruktúrované rozhovory s personálnymi manažérmi jednotlivých spoločností. V závere kapitoly si zhrnieme zistené informácie.

V šiestej kapitole sa budeme venovať nedostatkom, ktoré boli zistené a následným návrhom na ich odstránenie alebo zamedzenie ich negatívnych dopadov. Popíšeme si konkrétne opatrenia, ktorým by mala spoločnosť X a Y venovať patričnú pozornosť.

V závere si zhrnieme výsledky a prínosy diplomovej práce, ich efektívnosť a zlepšenie kvality, pokiaľ ich spoločnosti aplikujú do praxe.

## 2 METÓDY A TECHNIKY SPRACOVANIA

Cieľom uvedenej diplomovej práce je posúdenie vplyvu kultúrnych odlišností na systém odmeňovania zamestnancov vo vybraných medzinárodných organizáciách. K tomuto výskumu boli primárne použité údaje z prostredia vybraných organizácií X v Žilinskom kraji a Y v Trenčianskom kraji. Následne bola pomocou dotazníkového šetrenia vykonaná analýza prostredia, v ktorom sa zamestnanci nachádzajú. Dotazník patrí medzi jednu z najčastejšie používaných metód vo výskume. Používa sa v spoločenských vedách na hromadné a rýchle zisťovanie faktov, názorov, postojov, preferencií, hodnôt, motívov, potrieb, záujmov a i. Dotazník môže byť použitý na vedecké účely ako:

1. hlavná metóda,
2. pomocná, doplňujúca metóda,
3. exploračná metóda na oboznámenie sa s novým terénom.

Medzi výhody používania dotazníka patrí:

- ekonomická metóda – veľa respondentov za krátky čas,
- anonymita respondenta,
- dotazník možno posielat', výskumník nemusí byť prítomný,
- v porovnaní s interview čas na premyslenie odpovedí,
- ľahké vyhodnotenie najmä uzatvorených položiek.

Ako každá metóda, aj dotazník má svoje nevýhody:

- hrozba nižšej návratnosti, hlavne pri dotazníkoch bez osobnej účasti výskumníka,
- chýba kontrola, či dotazník vyplnil oslovený respondent,
- ak respondent nerozumie otázke, nemá sa koho opýtať (pri zasielaných dotazníkoch),
- žiadna flexibilita - otázky sú dané vopred,
- obmedzená možnosť odpovedí pri zatvorených položkách.

Zamestnancom vybraných spoločností boli zaslané dotazníky s otázkami týkajúcimi sa ich subjektívneho vnímania organizácie ako takej, ako aj ich názoru a spokojnosti so súčasným systémom odmeňovania v organizácii, pre ktorú pracujú. Následne boli výsledky z analýzy vyhodnotené a porovnané, aby sa zistilo, nakoľko je systém odmeňovania zamestnancov vo vybraných medzinárodných organizáciách efektívny a či majú kultúrne odlišnosti naň nejaký

vplyv. Pomocou osobných stretnutí sme absolvovali pološtruktúrovaný rozhovor s personálnymi manažérmi vybraných organizácií, ktorí sú dôležití pri výbere správneho systému odmeňovania zamestnancov. Pološtruktúrovaný rozhovor predstavuje "prechodný typ" medzi štruktúrovaným a neštruktúrovaným interview. Časť otázok je pripravená vopred, ale ich poradie sa môže meniť podľa priebehu rozhovoru. Výskumník môže v priebehu interview utvoriť nové otázky, prípadne niektoré vynechať.

Výhody pološtruktúrovaného rozhovoru:

- výskumník má väčší priestor na vlastné formulácie otázok,
- vyššia flexibilita z hľadiska reagovania na priebeh interview.

Nevýhody pološtruktúrovaného rozhovoru:

- vyššie nároky kladené na výskumníka z hľadiska vhodného reagovania na odpovede,
- menšia možnosť porovnania odpovedí jednotlivých respondentov.

## **2.1 Materiál práce**

Na spracovanie témy diplomovej práce sme čerpali poznatky o danej problematike z odbornej literatúry domácej aj zahraničnej, a to najmä pri spracovaní teoretickej časti. V praktickej časti sme využívali dostupné informácie z internetových stránok a z interných dokumentov spoločnosti X v Žiline a spoločnosti Y v Trenčíne.

## **2.2 Vedecké metódy**

Pri zostavovaní diplomovej práce sme využili viacero metód. V prvom rade to bolo štúdium odbornej literatúry. V nasledujúcich etapách sme mapovali prostredie vybraných organizácií X a Y, a to z rôznych pohľadov. V práci sme využili Hofstedeho (verejne dostupné) porovnanie jednotlivých kultúrnych dimenzií pre Slovensko a materské krajiny vybraných spoločností, teda Nemecko a Južnú Kóreu. Využili sme aj možnosť osobných stretnutí s personálnymi manažérmi jednotlivých organizácií za účelom pološtruktúrovaného rozhovoru. Samozrejme, v procese sumarizácie zozbieraných informácií a faktov sme využívali metódu analýzy. Keďže súčasťou diplomovej práce bol aj dotazník, využili sme štatistické metódy, aby sme tvrdenia podložili reálnymi faktami.

## 2.3 Výskumná otázka

V uvedenej diplomovej práci sa zaoberáme vplyvom kultúrnych odlišností na systém odmeňovania zamestnancov vo vybraných medzinárodných organizáciách.

V teoretickej časti sa zaoberáme všeobecným rozmerom kultúry ako takej a systémom odmeňovania zamestnancov v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Na základe štúdia odbornej literatúry môžeme formulovať výskumnú otázku:

***„Majú kultúrne odlišnosti v medzinárodných organizáciách vplyv na systém odmeňovania zamestnancov?“***

Vzhľadom k tomu, že skúmame 2 rôzne organizácie, môžu sa aj jednotlivé získané informácie a následne aj vyhodnotené výsledky navzájom od seba líšiť.

### 3 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PROBLEMATIKY

V tejto kapitole sa budeme zaoberať teoretickou časťou témy diplomovej práce. V prvom rade je potrebné si najskôr definovať pojmy ako kultúra a systém odmeňovania zamestnancov. Následne si vysvetlíme, čo všetko úzko súvisí s týmito oblasťami, a prečo je pre medzinárodné organizácie dôležité, aby nepodcenili správny výber a zostavenie systému odmeňovania zamestnancov.

#### 3.1 Kultúra

Je dôležité si vysvetliť pojem kultúra, pretože kvôli rozvoju medzinárodného obchodu, služieb a ďalších rôznych foriem podnikania dochádza k zosilňovaniu medzinárodného kontaktu a práve vďaka tomu dochádza k stretu rozličných kultúr, národov, etník, náboženstiev a zvykov (Šronek, 2001)

Iles (2013) sa zaoberal otázkami, čo je vlastne kultúra a prečo je vlastne tak dôležitou hnacou silou v našom dennom živote a prečo je pre nás dôležité porozumieť kultúre.

Autori, ktorí sa zaoberajú problematikou kultúry ju charakterizujú rôzne. Podľa Nového je to časť prostredia vytvorená človekom. *„Kultúra sa prejavuje vo významovo/orientačnom systéme, ktorý je pre určitý národ, spoločnosť, organizáciu alebo skupinu typický“* (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 49). Nový a Schroll-Machl (2005) ju označujú ako v spoločnosti ďalej odovzdávaný orientačný systém pozostávajúci z špecifických symbolov (napr. reči). Nový (1996) charakterizuje kultúru ako riadiacu zložku akéhokoľvek sociálneho systému, ktorým rozumieme celok tvorený jednotlivcami a sociálnymi skupinami s existujúcimi sociálnymi vzťahmi nachádzajúcimi sa medzi nimi. Ak si uvedomíme, že jednotlivé sociálne celky konajú podľa určitých špecifik, majú aj kultúrne systémy spojené s tými celkami svoje odlišnosti a špecifiká. *„Obecne sú tieto špecifiká kultúry, spojené s jednotlivými sociálnymi celkami, označované ako druhy kultúry“* (Lukášová, 2010, s. 19).

Môžeme si uviesť aj definície od zahraničných autorov. Napríklad Schein (2010) definuje kultúru ako obraz zdieľaných základných predpokladov naučených určitou skupinou. Sú považované za hodnotné a vstúpajú sa novým členom ako vhodný spôsob vnímania, myslenia a cítenia vo vzájomných vzťahoch nakoľko už pomohli pri riešení problémov spojených s externou adaptáciou a internou integráciou.

Medzi dôležitých zahraničných autorov nepochybne patrí aj holandský vedec Gert Hofstede (1999), podľa ktorého je kultúra mentálne programovanie. Je toho názoru, že počas svojho vývoja sa ľudská myseľ učí rozličným vzorcom správania a tie nazýva mentálne programy alebo aj „*software mysle*“, ktoré nám potom ukazujú aké sú pravdepodobné reakcie jedinca. Životné skúsenosti, ktoré človek získaval a zároveň sociálne prostredie, v ktorom sa nachádzal a vyrastal sú zdrojmi tohto programovania. Môže to byť napríklad rodina alebo škola. V odbore sociálna antropológia je kultúra používaná ako termín pre rôzne spôsoby jednania, myslenia a cítenia. Nejedná sa len o činnosti zjemňujúce ducha, ale aj veľmi obyčajné prvky života ako je pozdrav, spôsoby spoločného stravovania sa, ocenenie zdvorilého správania, skrývanie svojich emócií a iné. Preto sa pomenovanie kultúry ako *software ľudskej mysle* stotožňuje s touto definíciou.

Podľa Pruchy (2010) je v interkultúrnej psychológii, ktorá už nehovorí o kultúre ale kultúrach, tento výraz chápaný ako výsledok minulého správania ľudí a ako usmerňovanie ich budúceho správania.

Je dôležité podotknúť, že ľudia sú nielen spolutvorcovia kultúry svojej spoločnosti, ale sú ňou zároveň riadení aj vo svojom správaní a preto je kultúra kolektívnym javom, pretože je aspoň sčasti zdieľaná ľuďmi, ktorí žijú alebo žili v spoločnom prostredí a v ktorom si ju osvojili (Hofstede, 1999). Autor ju ďalej označuje ako kolektívne naprogramovanie mysli, ktorým sa navzájom jednotliví príslušníci jednej skupiny odlišujú od príslušníkov skupiny druhej. Z toho vyplýva, že kultúra nie je ľudom vrodená (tým je myslené, že ju nemajú uloženú v génoch), ale je im daná sociálnym prostredím a musia sa jej učiť.

Pokiaľ si zhrnieme uvedené definície, môžeme kultúru jednoducho charakterizovať ako sústavu špecifických symbolov a vzorcov správania, ktoré sú naučené, ľuďmi vytvorené a odovzdávajú sa z generácie na generáciu.

### **3.1.1 Národná kultúra**

Následne sa môžeme posunúť od kultúry všeobecnej ku kultúre národnej, ktorá býva v odbore manažment autormi ako napríklad Hofstede, Nový a Trompenaars často študovaná.

V priebehu histórie bola podľa Nového (2005) národná kultúra vyvinutá veľkým množstvom ľudí, ktorí sa narodili ako príslušníci určitého národa alebo sa tak cítia, a určili si ju ako záväznú pre seba a určujúcu ich bytie. Z tohto pohľadu národná kultúra tak predstavuje kolektívne vedomie obyvateľov, a to konkrétne tradované hodnoty, normy, pravidlá správania (zvyky, zákony, obyčaje), eticko-morálne systémy, a z toho odvodené predstavy o svete a človeku.

Hofstede (1999) je toho názoru, že ľudia nesú mentálne programovanie zodpovedajúce rôznym úrovňam kultúry, pretože nie sú členmi len jednej sociálnej skupiny. Z Hofstedeho pohľadu sa tieto úrovne delia na nasledujúce:

- *národná úroveň* (krajina, z ktorej človek pochádza),
- *úroveň zodpovedajúca regionálnej, náboženskej alebo jazykovej príslušnosti* (väčšina národov sa skladá z kultúrne odlišných regiónov, náboženských a jazykových skupín),
- *úroveň rodu* (pohlavia),
- *generačná úroveň*,
- *úroveň sociálnej triedy* (má vplyv na príležitosti vzdelania alebo zamestnania),
- *kultúra organizácie* (v ktorej pôsobia zamestnaní ľudia).

Ľudia, ktorí sa ocitnú v sociálnych celkoch majú však do určitej miery spoločný základ daný hlavne národnou kultúrou ako tvrdí Lukášová (2010). Vo vnútri jedinca však tieto úrovne kultúry nemusia existovať vo vzájomnom súlade. Napríklad generačné hodnoty sa môžu dostať do konfliktu s hodnotami náboženskými, do konfliktu s organizačnou kultúrou sa môžu neskôr dostať hodnoty spojené s príslušnosťou k mužskému alebo ženskému pohlaviu.

Otázku, či je možné kultúru a štát brať ako to isté si kladie Šronek (2001). Pre tento účel je za štát považovaná stanovenými hranicami vymedzená politická jednotka. V tomto prípade je teda národný štát častejšie výrazom pre štát v rámci hraníc ako pre štát určitého národa. To, že politický systém štátu je takmer vždy vytváraný ako národný štát potvrdzujú aj fakty, ktoré hovoria, že štát sa rovná kultúre. Toto platí aj pre správny, právny, súdny a ekonomický systém štátu ako aj vzdelávací systém.

Môžeme hovoriť o jednote medzi štátom a kultúrou a to takmer bez výhrad pri štátoch, ktoré sú jazykovo alebo kultúrne homogénne (napr. Poľsko a Japonsko. Avšak sú aj štáty, kde je etnický a náboženský nesúlad väčší ako elementy ich kultúry alebo sú krajiny, kde prevažujú regionálne charakteristiky v takej miere, že príslušnosť k národnej kultúre je druhoradá a svedčí o nej len úradné potvrdenie. Taktiež nie je možné brať národy na jednej úrovni so spoločenstvami, ktoré sa vyvinuli historicky prirodzenou cestou (Hofstede, 1999). Preto sa kultúra vôbec nemusí rovnať štátu, ale skôr jeho etnickým, jazykovým a náboženským skupinám. V takom prípade sa hovorí o existencii subkultúr v rámci národného štátu.



Avšak podľa Šronka (2001) sa dá vo väčšine prípadov spoľahnúť, že pri praktickom jednaní s príslušníkom určitého štátu bude skôr prevažovať príslušnosť k jednotnej národnej kultúre pred subkultúrami pôsobiacimi v ňom.

Zjednodušene možno povedať, že národná kultúra predstavuje normy, hodnoty, eticko-morálne pravidlá, ktoré sa prenášajú z generácie na generáciu a jedincov v nej, a teda je vyvinutá v priebehu dlhého obdobia veľkým množstvom ľudí. Aby sme sa vyhli nedorozumeniu, je dôležité podotknúť, že úroveň kultúry nemusí byť iba na národnej úrovni avšak sociálne celky, v ktorých sa jedinci ocitnú majú spoločný základ najmä vďaka nej a teda existujú štáty, kde je jasne viditeľná jednota medzi kultúrou a štátom a naopak aj štáty, kde je príslušnosť k národnej kultúre druhoradá.

### **3.1.2 Podniková kultúra**

Definície a dopady pojmu firemná kultúra je podľa Brooksa (2003) dôležité preskúmať, aby sme zlepšili naše chápanie organizácií samotných. Rozdielnosti vo vymedzení tohto pojmu prinášajú veľké množstvo jeho definícií. Preto si uvedieme pre názornosť len niekoľko ďalších vymedzení.

Podniková kultúra je vnímaná podľa Janotovej (2005) ako súbor názorov, zvykov, noriem správania, hodnotových systémov, komunikácie a pod. v podnikaní.

Podnikovú kultúru alebo kultúru organizácie podľa Armstronga (2007) predstavuje sústava hodnôt, noriem, presvedčení, postojov a domnienok, ktorá aj napriek tomu, že asi nebola nikde priamo sformulovaná, určuje spôsob správania a jednaní ľudí a spôsoby vykonávania práce. „Kultúra nejakej organizácie sa vzťahuje k jedinečnej konfigurácii noriem, hodnôt, presvedčení a spôsobov správania, ktoré charakterizujú štýl, na ktorom sa skupiny a jedinci zhodujú za účelom splnenia nejakých úloh.“ (Armstrong, 2007, s. 257 podľa Eldridge a Crombie, 1974)

Podľa Pošvára (2004) je podniková kultúra výsledkom vzájomného pôsobenia a prepojenia vplyvov z vonkajšieho okolia (národnej kultúry) a vplyvov z vnútorného podnikového prostredia, predovšetkým vplyvov vedúcich (riadiacich) pracovníkov.

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006 podľa Scheina 1992) chápu organizačnú kultúru ako súbor spoločne zdieľaných predstáv, ktoré si osvojili členovia organizácie v snahe vnútorne sa stmeliť a prispôbiť sa prostrediu. Týmto predstavám sa učia noví pracovníci ako správne chápaniu organizačných skutočností, správneho spôsobu premýšľania o týchto faktoch a žiaducim citovým vzťahom voči týmto faktom.

Rolný (2008, s. 145, 146) napriek čiastkovým odlišnostiam jednotlivých definícií podnikových kultúr zhrňuje obsah do nasledujúceho vymedzenia. „*Podniková kultúra je komplexom vlastných názorov, hodnôt, noriem správania a jednania, spôsobov podnikania, ktoré sú pre každú firmu jedinečné a vytvárajú jej špecifický, osobitý podnikateľský štýl. Vo svojej všeobecnosti musí vychádzať a korešpondovať s podnikateľskou kultúrou, ale vo svojej konkrétnosti nadobúda jedinečnú podobu ako v duchovnej sfére (vlastné spôsoby riadenia, vnútropodniková organizačná štruktúra, hodnotová orientácia, prezentácia na verejnosti atď.), tak aj vo sfére materiálnej (logo, vzhľad a vybavenie tovární a predajní, dizajn výrobkov, oblečenie zamestnancov atď.)*“

To, čo je dôležité pre manažérov organizácií, podnikov, firiem atď., je podľa Brooks (2003) uvedenie si, že organizačná kultúra je všadeprítomná a ovplyvňuje každý aspekt života v organizácii a to vrátane stratégie, štruktúry, vzťahov medzi zamestnancami, komunikácie, chápania obchodného prostredia a pod.

Šigut (2004) ju vníma ako fenomén vplývajúci na ekonomické výsledky organizácie. Z tohto pohľadu môže byť organizačná kultúra z hľadiska ekonomiky podniku a mikroekonómie dôležitou súčasťou konkurenčných schopností podniku ako časť jeho komparatívnych výhod.

### **3.1.3 Prvky organizačnej kultúry**

Za najčastejšie považované prvky kultúry z uvedených definícií sú: *základné presvedčenia, hodnoty, normy, postoje* a potom vonkajšie nástroje manifestácie kultúry označované ako *artefakty*. Tie môžu mať charakter materiálnej alebo nemateriálnej povahy. Budovy s ich architektúrou a materiálne vybavenie vo firmách, produkty nimi vytvorené, propagačné brožúry alebo výročné správy sú považované za artefakty materiálnej povahy (Lukášová, 2010).

Podľa Scheina (2010) môžeme uviesť ako artefakty nemateriálnej povahy jazyk organizácie, emočné prejavy, mýty a historky kolujúce organizáciou, zreteľné rituály a ceremónie.

### **3.1.4 Hodnoty a postoje**

Hodnoty sú základné postoje ku všetkým oblastiam života, ktoré sa nepretržite premietajú do všetkých našich aktivít, pocitov a myšlienok. Tvoria základnú zložku našej motivácie. Hodnoty sú tie životné postoje, ktoré vypovedajú o tom, čo si v živote najviac

ceníme, vážime, čo považujeme v živote za najpodstatnejšie a ktoré nás najsilnejšie motivujú k dosahovaniu našich cieľov (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Hofstede (1999) označuje hodnoty za jadro každej kultúry a sú všeobecným úsilím k tomu, aby sa jedným určitým stavom dávala prednosť pre inými. Pod pojmom hodnoty sú pocity, ktoré sa riadia smerom od kladnej strany ku zápornej. Podľa Hofstedeho sa hodnoty týkajú napríklad:

- *zlého voči dobrému,*
- *nebezpečného voči bezpečnému,*
- *paradoxnému voči logickému* a množstvu iných príkladov postavených na protikladoch.

Hodnoty si ľudia osvojujú v živote pomerne skoro. Najmä vo veku 10-12 rokov, kedy prechádzajú obdobím zvýšenej vnímavosti, môžu veľmi ľahko a takmer bez uvedomovania prijímať zo svojho okolia dôležité informácie. Počas tohto procesu je veľmi podstatné to, že si ľudia osvojujú základné hodnoty. V neskoršom veku sa potom prechádza k uvedomelému učeniu zameranému na osvojenie praktík.

Armstrong (2007) popisuje hodnoty menej všeobecne a najmä z pohľadu podniku, ale aj jeho popis hodnôt je podobný. Podľa neho sa hodnoty vzťahujú k tomu, čo je považované za najlepšie (alebo aspoň dobré pre organizáciu) a malo by to tak byť. Hodnotová sústava môže byť uznávaná naprieč podnikom len vrcholovým manažmentom alebo ju uznávajú všetci zamestnanci podniku a vtedy sa dá povedať, že sa podnik „riadi hodnotami“.

Vplyv na správanie sa ukazuje ako sila hodnôt, ktorá spočíva v tom ako veľmi sú zakorenené v podniku. Tieto hodnoty vôbec nemusia byť vyslovené. Hodnoty samozrejme existujú, ak sú silne zakorenené v kultúre organizácie a ich vplyv je vysoký, ak sú podporované správaním manažmentu. Naopak, žiaden efekt nemusia mať na oko proklamované hodnoty idealistického charakteru a neuplatňované v správaní manažérov. Sú dôležité „fungujúce hodnoty“ vedúce k požadovanému správaniu. Také hodnoty potom môžu byť vyjadrené v niektorých z týchto oblastí:

- výkon,
- schopnosť a spôsobilosť,
- tímová práca.

#### **3.1.4.1 Normy správania**

Normy správania sú v skupine rozšírené ako nepísané pravidlá a zásady správania v určitých situáciách, ktoré táto skupina akceptuje. Nie sú to normy stanovené organizáciou,

ale skôr neformálne pravidlá správania sa, ktoré sú medzi členmi skupiny uznávané a ich dodržiavanie je „odmeňované“ a porušovania „trestané“ (Lukášová, 2010). Poskytujú akýsi nepísaný návod k tomu ako sa správať.

Normy hovoria ľuďom to, čo je predpokladané, že budú robiť, v čo budú veriť prípadne aj to ako sa obliekať. Ľudia si ich odovzdávajú ústnou formou alebo správaním a upevňujú sa práve spomínaným „trestom“ ak dôjde k ich porušeniu (Armstrong, 2007). Podľa neho sa normy týkajú takých stránok správania ako sú:

- prevažuje etika práce ako napr. *„pracuj tvrdo a hraj tvrdo“*, *„prichádzaj skôr a zostávaj dlhšie“*, *„ak nie si schopný dokončiť svoju prácu počas pracovnej doby, si očividne neschopný pracovník“* a pod.,
- ambície - očakávané a schvaľované sú otvorené ambície alebo naopak prednosťou je jemnejší a delikátnejší prístup,
- výkon - dochádza k vynucovaniu noriem výkonu; najvyšším ocenením v organizácii je, keď sa o pracovníkovi hovorí ako o schopnom profesionálovi,
- moc - *„uznávaná ako spôsob života; vykonávaná pomocou politických nástrojov“* (s. 261); závisí skôr na schopnostiach a odbornosti ako na postavení,
- politika – rozšírená je po celej organizácii a považovaná za normálne správanie; neprijateľná ako otvorený spôsob správania.

#### **3.1.4.2 Jazyk**

Jazyk používaný v organizácii je odrazom hodnôt predpokladov zastávaných v organizácii, poukazuje na formálnosť a neformálnosť vzťahov a pod. Je znakom vzájomného porozumenia, spolupráce a integrácie vo firme. Spoločný jazyk vo firme uľahčuje spoluprácu a zvyšuje emočnú pohodu, pretože ľudia pomocou neho môžu pojmom pripisovať rovnaký význam. Zároveň môže byť aj zdrojom konfliktov (Lukášová, Nový, 2004).

#### **3.1.4.3 Mýty**

Účelom mýtov v organizácii je, aby uchovávali, viedli a následne preukazovali súčasné a budúce spôsoby správania, vrátane ich dôsledkov. Uchovávali hodnotový systém v organizácii tým, že ho zastierajú. Tvorili sa vedome alebo nevedome, sú používané na to, aby odstraňovali neistotu a komplexnosť v rámci organizácie a vonkajšieho okolia, a aby umožňovali logické jednanie. Mýty sa v organizácii zvyknú kolovať o šéfovi, zakladateľoch alebo najvyšších manažéroch (Kasper a Mayrhofer, 2005).

#### 3.1.4.4 Hrdinovia

Hrdinami sú podľa všeobecného pohľadu Hofstedeho (2001), ktorý sa však dobre hodí aj pre organizačnú kultúru osoby, živé alebo mŕtve, skutočné alebo imaginárne. Títo hrdinovia majú vlastnosti, ktoré sú vysoko cenené v organizácii, a preto slúžia ako model pre správanie sa.

V organizácii hrdinovia plnia dôležité funkcie, a to ako uvádza Lukášová, Nový (2004):

- ukazujú, že úspech je dosiahnuteľný pre každého zamestnanca,
- slúžia ako modelové správanie,
- stanovujú vysoké štandardy výkonu,
- „symbolizujú organizáciu vonkajšiemu svetu“ (s. 25),
- vyzdvihujú jedinečnosť organizácie,
- motivujú zamestnancov.

#### 3.1.4.5 Rituály, zvyky, ceremónie

Rituály sú formalizované obrady, kedy forma prevláda nad obsahom. Sú to štylizované, opakujúce sa sociálne aktivity, pomocou symbolov vyjadrujú sociálne vzťahy a tiež ich aj definujú. „*Rituály zdôrazňujú symboly spoločenského postavenia alebo moci*“ (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 111). Ich funkcia je v organizácii dvojaká: posilňujú organizačnú kultúru alebo oslabujú (vtedy sú iba smiešnymi a prázdnyimi frázami). Ceremóniami sú určité konvencie, ktoré ukazujú aké zvyky a obyčaje kultúry sa uplatňujú pri určitých príležitostiach. Ich účel je uvoľniť emocionálne vzrušenie vo forme pocitov.

Zvyčajnými ceremóniami sú vo firmách oslavy založenia, vianočné a narodeninové oslavy, firemné výlety a príležitostné večierky (Kasper a Mayrhofer, 2005). Uvedené oslavy a večierky sú zároveň aj firemné zvyky.

K ďalším zvykom patria napr. zvyky spojené s povýšením alebo odchodom do dôchodku, ktoré uľahčujú zmeny v spoločenskej roli a statusu zamestnancov (Lukášová, Nový, 2004).

#### 3.1.4.6 Artefakty

Podľa stručnej Armstongovej (2007) charakteristiky sú artefaktmi (ľudskými výtvormi) viditeľné a hmatateľné stránky organizácie, ktoré ľudia vidia, počujú alebo cítia. Medzi artefakty možno zaradiť aj také veci ako pracovné prostredie, tón a jazyk používaný

v listoch a oznámeniach, spôsob akým sa ľudia oslovujú pri schôdzach a vzájomných rozhovoroch, prijatie (chladné alebo srdečné), ktorými sa vítajú návštevy. Artefakty môžu pozorovateľovi odhaliť množstvo skutočností.

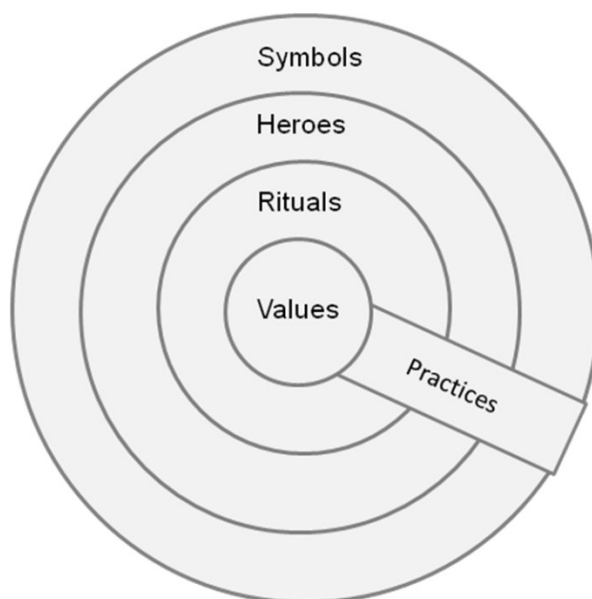
Ak si zhrnieme uvedené informácie tak môžeme skonštatovať, že organizačná kultúra má značný vplyv na riadenie podniku. Jej definícií sa venovalo veľké množstvo autorov. Hovoriť o nej možno ako o sústave hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie a prejavujú sa v cítení a správaní jej zamestnancov a vplývajú na podobu jej výtvorov (artefaktov). Vychádzajúc opäť z popisu viacerých autorov jej hlavnými zložkami sú: *základné presvedčenia, hodnoty, normy a postoje, jazyk, hrdinovia, rituály, ceremónie atď.*

### 3.1.5 Štruktúra organizačnej kultúry

Ako vyplýva z predchádzajúcej podkapitoly je zrejmé, že prvky organizačnej kultúry nefungujú izolovane, ale existuje medzi nimi vzájomná súvislosť a vplyv. Viacero autorov sa podieľalo na vytvorení modelov organizačnej štruktúry napr. Hofstede, Schein alebo Lundberg, kde sa snažia objasniť štrukturálne a funkčné súvislosti a ich dôsledky pre poznanie a vytváranie obsahu organizačnej kultúry (Lukášová, 2010).

#### Hofstedeho diagram štruktúry organizačnej kultúry

Obrázok 3-1 „Cibuľový diagram“ úrovni prejavu kultúry

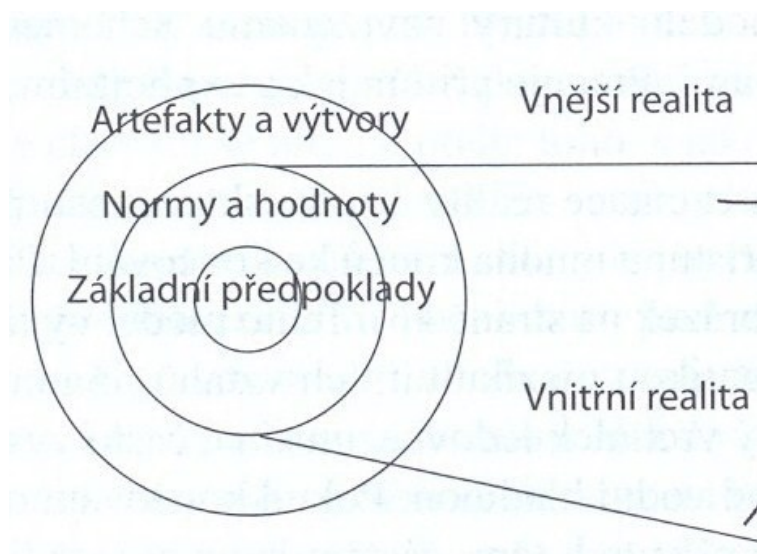


Zdroj: HOFSTEDE G.: *Cultures Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organization across nations*. 2001, s. 17.

Podľa Hofstedeho (1999) existujú štyri súbory základné hodnoty kultúry (možno chápať pre kultúru všeobecne ale taktiež pre organizačnú kultúru). Týmito zložkami sú symboly, hrdinovia, rituály a hodnoty. Ako je vidieť na obrázku č. 1 šupky cibule predstavujú tieto zložky. Najvrchnejšie vrstvy sú označené ako najpovrchnejšie prejavy kultúry. Sú to symboly (angl. symbols) čo sú slová, gestá, obrazy, predmety, oblečenie, vlajky a iné. Pre symboly platí, že sú ľahko napodobiteľné inými kultúrami. Ďalší v poradí sú hrdinovia a rituály (angl. heroes a rituals), ktoré sú spoločne so symbolmi označené za prejavy praxe (angl. practices), vonkajšiemu pozorovateľovi sú zrejmé, ale ich kultúrny význam zostáva skrytý a spočíva práve v tom ako sú tieto prejavy chápané príslušníkmi danej kultúry. Najzákladnejšími prejavmi kultúry sú hodnoty (angl. values), všeobecne hovoríme o sklone dávať prednosť určitým stavom skutočnosti pred inými.

### **Scheinov model organizačnej kultúry (upravený podľa Rosinského, 2009)**

**Obrázok 3-2 Model kultúry**



*Zdroj: ROSINSKI P.: Koučování v multikultúrním prostředí: Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností. 2009, s. 46*

Model je Rosinskim (2009) upravený na spôsob „cibuľového diagramu“, podobne ako u Hofstedeho, kde artefakty a výtvary sú viditeľné prejavy kultúry. Zväčša je to jazyk, etiketa, architektúra, móda a pod. Ďalšou vrstvou v poradí sú normy a hodnoty kultúry. Normy reprezentujú to, čo určitá skupina v kultúre považuje za správne, vhodné a prijateľné. Následne hodnoty odkazujú k spoločne zdieľaným ideálom. Národy a ďalšie skupiny s



vlastnou kultúrou (napr. korporácie a profesionálne skupiny) sa od seba rozlišujú práve svojimi normami a hodnotami. V diagrame sa nachádzajú základné predpoklady (presvedčenia), ktorých význam už bol v tejto práci uvedený.

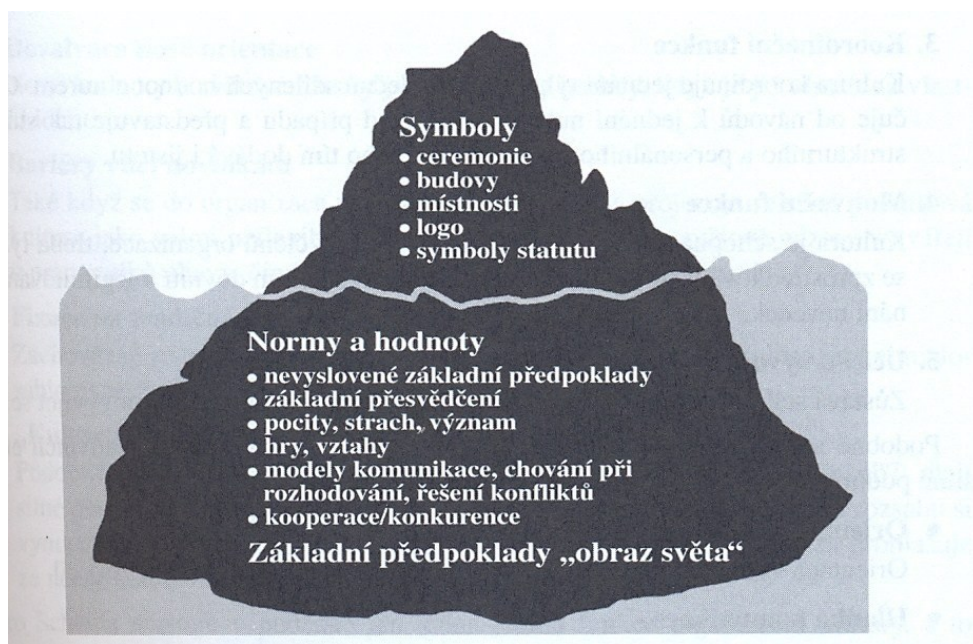
### **Model organizačnej kultúry podľa Lundberga**

Lundbergov model rozlišuje štyri úrovne kultúry, usporiadané podľa stupňa abstraktnosti (Lukášová, 2010):

1. artefakty,
2. pravidlá a normy správania,
3. hodnoty,
4. presvedčenia (predpoklady).

Rovnako ako ostatní autori určuje Lundberg artefakty ako najpovrchnejšie prejavy kultúry. Nasledujúcu úroveň zastávajú zdieľané pravidlá a normy správania, určujúce hranice prijateľného správania pri riešení problémov v organizácii. Tretie v poradí sú hodnoty, ktoré predstavujú hodnotiaci základ k okolitým podnetom. Napokon na štvrtej a najhlbšej úrovni sa nachádzajú nevyslovené názory týkajúce sa členov skupiny. Pokiaľ teda chceme zjednotiť pohľad uvedených autorov na organizačnú kultúru môžeme použiť model ľadovca, ktorý je znázornený na obrázku 3-3. Symboly sú znázornené ako vrchol ľadovca, nachádzajúci sa nad vodnou hladinou a pre pozorovateľa sú tak ľahko identifikovateľné. O niečo hlbšie sa nachádzajú normy a hodnoty, pre pozorovateľa sú stále pomerne viditeľné, ale ich kultúrny význam je v tomto prípade pozorovateľovi skrytý. Na úplnom spodku ľadovca sú umiestnené základné predpoklady inak nazývané aj ako základné presvedčenia.

Obrázok 3-3 Model Padovca



Zdroj: KASPER H., MAYRHOFER W.: *Personální management: Řízení – Organizace*. 2005, s. 115.

### 3.1.6 Vplyv národnej kultúry na organizačnú kultúru

Ľudia pôsobiaci v určitej organizácii sú zároveň príslušníkmi určitého národa alebo národov a tým pádom aj nositeľmi jeho kultúry. Spôsobmi správania a myslenia typickými pre svoj národ sa učia už od svojho narodenia a tie sú v nich preto hlboko zakorenené a emocionálne ustálené. Logicky sa tieto národné kultúrne rysy myslenia a cítenia premietajú aj do riadenia organizácií a kultúra organizačná sa tak stáva prepojená s národnou kultúrou (Lukášová, 2010).

Množstvo vedcov zaoberajúcich sa porovnávaním kultúr zastáva názor, že je možné identifikovať základnú kultúrnu dimenziu a potom určiť všetky kultúry okolo tejto dimenzie. Otázkou však je: koľko takýchto kultúrnych dimenzií existuje a ako ich možno nazvať (Nový a Schroll-Machl 2005).

Porovnávať kultúry je potom možné v ohľade na to, aký dôraz kladie nejaká kultúra na jednotlivé prvky konkrétneho správania sa jedinca. Množstvo kultúr, ktoré vzniklo tak môžeme porovnávať na úrovni všeobecných sklonov v správaní príslušníkov určitej kultúry (Nový, 1996).

Základné sklony príslušníkov - dimenzie kultúry budú pre potreby tejto diplomovej práce skúmané z pohľadu Hofstedeho. Jedná sa o výskumy, na ktoré ostatní autori (domáci aj zahraniční) vo svojich publikáciách často odkazujú.

### 3.1.7 Kultúrne dimenzie podľa Geerta Hofstedeho

Holandský vedec Geert Hofstede uskutočnil výskum kultúrnych rozdielov vo firme IBM v rokoch 1967-1973 vo viac ako 70 zemiach. Výsledky tohto výskumu publikoval v roku 1980 v knihe *Culture's Consequences*. Pre svoj výskum mal ideálnu vzorku, lebo zamestnanci v jednotlivých zemiach si boli podobní vo všetkých ohľadoch okrem národnosti. Pri neskorších výskumoch iných vedcov bol veľmi často používaný aktualizovaný dotazník z IBM, ktorý sa nazýva *Values Survey Module (VSM)*. Jeho najnovšia verzia pochádza z roku 2008.

Geert Hofstede (2001) pri publikácii svojho výskumu pôvodne stanovil 4 kultúrne dimenzie:

- 1) **Vzdialenosť moci (PDI - Power Distance Index):** Táto dimenzia sa vzťahuje k rozdielnym riešeniam problému ľudskej nerovnosti. Pre zeme s veľkou vzdialenosťou moci, ako sú štáty východnej Európy a Ázie, je typická centralizácia, viac nadriadených, veľké rozdiely medzi platmi vedúcich a podriadených, spoliehanie sa na formálne pravidlá, nízka autonómia pracovníkov a symboly statusu. Naopak zeme s malou vzdialenosťou moci sa vyznačujú menšími rozdielmi v platoch, riadenie so skúsenosťami, vzťahy na úrovni skôr horizontálnej, symboly statusu nie sú príliš akceptované. Typickými predstaviteľmi sú Nemecko, Veľká Británia a USA.
- 2) **Individualizmus x kolektivismus (IDV - Individualism):** Vzťahuje sa k integrácii členov do prvotných skupín. V individualistických spoločnostiach (zeme s vysokým indexom IDV, napr. USA, Austrália alebo Veľká Británia) je bežné, že sa jednotlivci riadia prevažne svojimi záujmami, musia sa starať “sami o seba”. Človek by mal hovoriť, čo si myslí. Komunikácia prebieha s nízkym kontextom. V kolektivistických spoločnostiach (zeme s nízkym indexom IDV, napr. štáty Južnej Ameriky) sa naopak kladie dôraz na skupinu (hlavne rodinu), ktorej jednotlivec prispieva, pracuje pre ňu a skupina ho ochraňuje. Kritika sa nevyslovuje priamo, pretože pre príslušníkov kolektivistického kultúry je dôležité “nestratiť tvár”.
- 3) **Maskulinita x femininita (MAS - Masculinity):** Zaoberá sa rozdelením emocionálnych rolí medzi mužom a ženou. Pre maskulínne kultúry sú dominantné hodnoty pokrok a materiálny úspech. Od mužov je vyžadovaná asertivita, ambicióznosť a tvrdosť, od žien jemnosť a starostlivosť o vzťahy. Zdôrazňované sú výsledky a spravodlivé odmeňovanie. Kultúry femininné sa vyznačujú skromnosťou, starostlivosťou o druhých a toleranciou. Vzťahy sú veľmi dôležité. Vo femininných

kultúrach sa role mužov a žien v spoločnosti prekrývajú. Konflikty sa riešia kompromisom. Typickou maskulinnou kultúrou je Japonsko, Slovensko alebo Taliansko (na škále vysoké hodnoty indexov). Femininnou kultúrou je Holandsko a škandinávске zeme.

- 4) Vyhybanie sa neistote (UAI - Uncertainty Avoidance):** Vyhodnocuje úroveň stresu, keď je príslušník danej kultúry vystavený neznámemu. V kultúrach s vysokou mierou vyhýbania sa neistote sa ľudia snažia vyhnúť neznámemu pomocou všemožných pravidiel a štruktúr. Typickými predstaviteľmi sú Grécko alebo Portugalsko. Ctené vlastnosti sú presnosť a precíznosť. Neznáme je vnímané ako nebezpečné. V kultúrach s nízkou mierou vyhýbania sa neistote platí, že neznáme je v bežnom živote akceptované. Systémy pravidiel sú skôr odmietané. Naopak inovácie a odlišnosti sú vítané. Typickými štátmi s nízkou mierou vyhýbania sa neistote sú Veľká Británia alebo Švédsko.

Tieto štyri dimenzie boli postupne rozšírené ešte o dimenziu piatu, ktorá bola odvodená z Konfuciovho učenia, a po novom tiež dimenziou šiestou.

- 5) Dlhodobá x krátkodobá orientácia (LTO - Long Time Orientation):** Hodnotí voľbu zamerania úsilia jednotlivých ľudí buď na prítomnosť alebo na budúcnosť. Kultúry dlhodobej orientácie (na škále vysoké hodnoty), prevažne ázijské štáty, vyzdvihujú vlastnosti ako šetrnosť, vytrvalosť, čestnosť a zodpovednosť. Kultúra krátkodobej orientácie prisudzuje väčšiu hodnotu tradícii, slobode, právu, výkonu a samostatnému mysleniu. Prevažuje orientácia na okamžité výsledky. Patria sem štáty ako Kanada, USA, Veľká Británia.
- 6) Požitkárstvo x zdržanlivosť (IVR - Indulgence Versus Restraint):** Táto dimenzia hodnotí voľnosť, s akou môžu ľudia uspokojovať svoje základné potreby a túžby spojené s užívaním si života. Kultúry s nízkym skóre IVR sa vyznačujú väčšou morálnou disciplínou, pesimizmom a zachovávaním poriadku. Nie je tu prisudzovaná veľká dôležitosť voľnému času alebo slobode prejavu. Medzi predstaviteľov môžeme radiť štáty východnej Európy a Ázie. Naopak kultúry s vysokým IVR indexom sa vyznačujú optimizmom, uvoľnenosťou, pocitom šťastia a kontroly nad vlastným životom. Veľká váha je prisudzovaná voľnému času a priateľom. Typickými predstaviteľmi sú USA a štáty západnej Európy.

V analytickej časti uvidíme, ako sa jednotlivé dimenzie budú od seba líšiť alebo naopak, do akej miery si budú podobné pre Slovensko a materské krajiny vybraných organizácií.

### **3.2 Odmeňovanie v oblasti riadenia ľudských zdrojov.**

V každej spoločnosti je systém odmeňovania kľúčovou oblasťou práce s ľuďmi. Vhodným nastavením systému odmeňovania je možné zvýšiť výkony a motiváciu, znížiť fluktuáciu a posilniť stabilitu pracovníkov. Ak chceme, aby bol systém odmeňovania efektívny, musí byť vytváraný tak, aby vyhovoval potrebám a záujmom podniku, a bol akceptovaný všetkými pracovníkmi.

Súčasná teória riadenia ľudských zdrojov rozširuje definíciu systému odmeňovania, chápe ho komplexnejšie a zahŕňa do neho i rôzne nepenažné a nehmotné formy odmeny. Kachaňáková a kol. (2007) vymedzuje tri základné kategórie v systéme odmeňovania a to:

1. *priame peňažné odmeňovanie*, kam zaraďujú mzdu/plat, vrátane rôznych doplnkov a mzdových zvýhodnení, prémie, odmeny a provízie;
2. *nepriame peňažné odmeňovanie*, prostredníctvom zamestnaneckých akcií, poistenia, pôžičiek poskytovaných zamestnancom podniku, príplatkov na stravovanie, ošatenie a pod.;
3. *nepenažné odmeňovanie*, ktoré zahŕňa iné materiálne hodnoty ako sú poskytovanie služobného automobilu a mobilného telefónu, rôzne sociálne výhody, služby – využívanie rekreačných zariadení, rôznych foriem poradenstva, starostlivosť o deti a pod.

Podľa Armstronga (2002) je systém odmeňovania výsledkom vzájomne prepojenej politiky odmeňovania s konkrétnymi procesmi a praktickými postupmi podniku pri odmeňovaní zamestnancov v nadväznosti na ich prínos, schopnosti a ich trhovú hodnotu.

Koubek (2007) uvádza úlohy systému odmeňovania:

- odmeňovať ľudí podľa toho, ako si ich organizácia cení, a ako ich na základe toho chce platiť;
- odmeňovať ľudí za hodnotu, ktorú vytvárajú;
- odmeňovať správne veci, aby bolo jasné, čo je dôležité z hľadiska správania a výsledkov;
- vytvárať kultúru výkonu;

- motivovať ľudí a získavať ich oddanosť a angažovanosť;
- pomáhať získavať a udržiavať si potrebných, vysoko kvalitných pracovníkov;
- vytvárať procesy celkového odmeňovania, ktoré uznáva význam ako peňažných, tak i nepeňažných odmien;
- vytvárať pozitívne zamestnanecké vzťahy;
- fungovať spravodlivo, ľudia cítia, že sa s nimi zachádza správne a spravodlivo v súlade s tým, akú majú pre organizáciu hodnotu;
- odmeňovať rovnakým spôsobom, ľudia musia byť správne odmeňovaní v porovnaní s inými ľuďmi v podniku;
- fungovať dôsledne, rozhodnutie o odmene nesmie byť závislé na ľubovôli a nesmú sa bezdôvodne líšiť, ani u rôznych ľudí, ani v rôznom čase;
- fungovať transparentne a zrozumiteľne – ľudia vedia, ako proces odmeňovania funguje a ako na nich pôsobí.

Podľa Kachaňákovej (2007) je tvorba celého systému odmeňovania ovplyvňovaná rôznymi internými (z vnútra organizácie) a externými (z okolia organizácie) faktormi. Tieto faktory sú uvedené v tabuľke 3-1.

**Tabuľka 3-1 Faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania**

<b>Faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania</b>		
	<b>Interné</b>	<b>Externé</b>
<i>Faktory súvisiace s organizáciou</i>	odvetvie pôsobenia, ziskovosť, platobná schopnosť, podniková kultúra a stratégia	spoločenské zvyky a očakávania
<i>Faktory súvisiace s prácou</i>	miera zodpovednosti, požadovaná kvalifikácia, pracovné podmienky	legislatívne obmedzenia
		úroveň existujúcej konkurencie
		situácia na trhu práce
<i>Individuálne faktory</i>	výkon, skúsenosti, osobný potenciál	celková ekonomická situácia

Zdroj: Kachaňáková, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov: personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007, s. 146

Systém odmeňovania by mal byť navrhovaný a vytváraný tak, aby zabezpečil potrebný počet pracovníkov, zabezpečil ich motiváciu, podporoval podnikovú kultúru a bol v súlade so zvolenou stratégiou spoločnosti. Pre zamestnancov by mal byť jasný, prehľadný a ľahko pochopiteľný.

### 3.2.1 Mzdový systém ako súčasť odmeňovania

Mzdový systém je centrom celého systému odmeňovania ktorého úlohou je riešiť konkrétne mzdové otázky. Mal by poskytnúť spravodlivý a vnútorne vyvážený základ pre motivovanie a peňažné odmeňovanie zamestnancov. Vznik a fungovanie sa zvyčajne opiera o smernice organizácie, mzdový predpis alebo kolektívnu zmluvu. Systém odmeňovania zamestnancov je uvedený v tabuľke 3-2 podľa Kachaňákovej (2007).

Tabuľka 3-2 Systém odmeňovania zamestnancov

Pevná zložka mzdy (tarifná mzda)	Pohyblivá zložka mzdy tvorená pomocou mzdových foriem	Zamestnanecké výhody a služby	Odmeny nehmotného charakteru
Celková mzda			
Celkový zárobok			
Celková odmena			

Zdroj: Kachaňáková, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov: personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007, s. 147

Mzdový systém predstavuje logicky vyvážený súhrn nástrojov a stanovených postupov, pomocou ktorých sa utvára individuálna mzda jednotlivých zamestnancov na základe vopred stanovených kritérií, zodpovedajúcich hlavným cieľom personálnej politiky (Kachaňáková, 2007).

### 3.2.2 Mzdová politika a jej ciele

Hoci mzdová politika je iba jedným z motivačných faktorov, v reálnej praxi je pohľad zamestnancov (najmä na nižších a stredných úrovniach) na výplatnú pásku dôležitý. Je



pravda, že peniaze nie sú všetko, avšak stav bankového účtu má vysokú motivačnú schopnosť. Prostredníctvom mzdovej politiky sa stanoví úroveň mzdy. Stanovením úrovne mzdy sleduje podnik a pracovník rôznorodé, často protikladné ciele. Kleibl, Dvořáková a Huttlová a Dvořáková (1994) uvádzajú, že z pohľadu podniku sa jedná o 3 ciele:

- 1) *kvalita personálu* – cieľom podniku je zabezpečiť dlhodobú existenciu kvalitného personálu. Dnes je plnenie tohto cieľa stále dôležitejšie nakoľko náklady na pracovníka neustále rastú. Vhodné stanovenie mzdy môže pomôcť získať takú štruktúru personálu, ktorá sa spolupodieľa na tomto celi a pomôže ho dosiahnuť,
- 2) *individuálna ochota k výkonu* – dobre nastavená mzdová politika môže pracovníka stimulovať k tomu, že nie je len vykonávateľom úloh, ale sa aj spolupodieľa na riešení cieľov,
- 3) *objem miezd ako náklad* – pokiaľ má podnik sumu mzdových nákladov na optimálnej úrovni, má väčšie šance v konkurenčnom boji. Ak podnik nemá vyššie mzdové náklady vykompenzované lepšou kvalitou, vedie to ku konkurenčnej nevýhode.

Podľa Kachaňákovvej (2007) sú ciele mzdovej politiky realizované prostredníctvom vlastného mzdového systému, ktorý k tomu využíva nástroje ako podnikové kvalifikačné katalógy, stupnice mzdových taríf, príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenie a mzdové formy.

- *Kvalifikačné katalógy*, ktoré vznikajú ako výstup procesu hodnotenia práce uvádzajú charakteristiky jednotlivých prác, ich zatriedenie do tarifných tried a kvalifikačné požiadavky na zaradenie zamestnanca do príslušnej tarifnej triedy.
- *Stupnice mzdových taríf*, priradujú tarifným triedam konkrétne výšky mzdových taríf, pričom zohľadňujú rozdiely v relatívnej hodnote daných prác ako i situáciu na trhu práce.
- *Príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenia* sú vyplácané ako kompenzácia za prácu v nevyhovujúcich alebo škodlivých podmienkach a ich minimálna výška je upravená zákonnými predpismi.
- *Mzdové formy* sú nástrojom, ktorý umožňuje podniku odmeniť skutočné výsledky práce svojich zamestnancov ako ich pracovné správanie.

### 3.2.3 Mzda

Málokto vie, čo pre neho mzda skutočne predstavuje, odhliadnuc od finančného zabezpečenia sa. Len malá skupina jedincov by vedela vymenovať výšku ich odvodov do sociálnej či zdravotnej poisťovne, odvody na dôchodky atď. O mzdu sa ľudia začínajú zaujímať, až keď zaznamenajú jej pokles či nevyplatenie financií za ich prácu nadčas alebo počas sviatkov a pod. V takomto prípade je dobré siahnuť po zákonníku práce, ktorý zamestnávateľovi ukladá povinnosť poskytnúť zamestnancovi za jeho vykonanú prácu mzdu.

Zákonník práce definuje mzdu ako peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu.

Mzda - je cenou práce, ktorá je výsledkom fungovania trhu, vzťahom medzi dopytom po práci a ponukou práce, je to forma odmeňovania za vykonanú prácu. Výška mzdy závisí od množstva a kvality vykonanej práce, a od dopytu a ponuky.

Podľa Kachaňákovej (2007), odhliadnuc od mzdy ako finančného prostriedku na zabezpečenie životných a sociálnych potrieb, plní aj funkciu ekonomickú. Je to najmä jej vplyv na tovar – peňažné trhy, samozrejme má vplyv i na infláciu. Z pohľadu podniku jej funkcia spočíva v motivovaní pracovníkov a ovplyvnení nákladov.

Mzda pozostáva z časti fixnej a variabilnej:

- *fixná časť mzdy* zamestnanca je stanovená prostredníctvom tarifnej stupnice, na základe zaradenia ním vykonávanej práce v podnikovom kvalifikačnom katalógu. Priznaná mzdová tarifa je doplnená príslušnými mzdovými príplatkami, ktoré sa v prípade splnenia predpísaných podmienok stávajú nárokovateľnými a spoluvytvárajú pevnú zložku mzdy,
- *variabilná časť mzdy* zamestnanca slúži na finančné ohodnotenie skutočného výkonu zamestnanca a jeho pracovného správania. Pri jej stanovení môže podnik vhodne kombinovať jednotlivé mzdové formy tak, aby dosiahol požadovaný stimulačný účinok v súlade s cieľmi vlastnej mzdovej politiky.

### 3.2.4 Mzdovotvorné faktory

Zaužívaným názorom je, že odmena by mala vychádzať z pracovného výkonu. Tento fakt pretrváva ešte z doby minulého režimu. S rozvojom trhu, príchodom zahraničného kapitálu sa začali rozvíjať a prichádzať faktory, ktoré nie sú vôbec viazané na pracovný výkon. Ide napríklad o trinásty plat, vianočné odmeny, dovolenku navyše, voľno z dôvodu zhoršenia zdravotného stavu, príspevok na dôchodkové zabezpečenie atď. Čiastočne to

spôsobil i vznik nových pracovných pozícií, ktoré doteraz neexistovali alebo sa rozšírila miera ich zodpovednosti a právomocí, samozrejme i zvýšená potreba motivácie pracovníka.

Pri tvorbe miezd je potrebné zohľadniť faktory (mzdovotvorné faktory), ktorými je ovplyvňovaná výška mzdy. Mzdovotvorné faktory zaraďujeme podľa Kachaňákovej (2007) do nasledovných kategórií:

- *pracovná funkcia* – odráža faktory súvisiace s požiadavkami na pracovné miesto a jeho postavením v podnikovej hierarchii,
- *výsledky práce a pracovné správanie zamestnanca*,
- *mimoriadne okolnosti práce* – pracovné podmienky na konkrétnom mieste sú zohľadnené v príplatkoch a mzdových zvýhodneniach,
- *situácia na trhu práce* – prebytok či nedostatok zamestnancov určitej profesii, úroveň a formy odmeňovania uplatňované konkurenčnými podnikmi, odrážajúca sa v mzdovej úrovni jednotlivých zložiek mzdy,
- *legislatívna úprava odmeňovania* – platné zákony, predpisy a výsledky kolektívneho vyjednávania v oblasti odmeňovania.

Koubek (2007) uvádza, že mzdovotvorné faktory tvoria spolu s niektorými ďalšími okolnosťami determinanty odmeňovania pracovníkov v organizácii. Medzi hlavné determinanty v odmeňovaní patria:

- *relatívna hodnota, ktorú má práca na pracovnom mieste pre organizáciu*,
- *relatívna hodnota (vzácnosť) pracovníka*,
- *situácia na trhu práce*,
- *úroveň odmeňovania v krajine, regióne, odvetví, v organizácii konkurujúcej na trhu práce*,
- *životné náklady v regióne, krajine*,
- *objem prostriedkov, ktoré môže organizácia na odmeňovanie vynaložiť*,
- *používaná technika a technológia v organizácii*,
- *produktivita práce v organizácii*,
- *sila odborov v kolektívnom vyjednaní*,
- *existujúce právne normy týkajúce sa odmeňovania*.

### 3.2.5 Mzdové formy

Mzdové formy sú nástrojom, ktorý umožňuje podniku mzdovo oceňovať výsledky práce a pracovné správanie zamestnancov, a tým zvyšovať stimulačný účinok vlastného mzdového systému. Umožňujú dosiahnuť mzdovú diferenciáciu pri prácach rovnakej hodnoty, vykonávanej rôznymi zamestnancami v závislosti na ďalších, dodatočne zvolených kritériách. Plnia funkciu stimulu k zlepšeniu individuálneho, skupinového a firemného výkonu (Joniaková a Blštáková, 2005).

Úlohou mzdových foriem je podľa Koubka (2003) mzdové ocenenie výsledkov práce pracovníkov a všetky aspekty jeho výkonu s prihliadnutím k tým mzdovotvorným faktorom, ktoré sú pre prácu v podniku najdôležitejšie.

Azda najťažšou úlohou v celom systéme odmeňovania je zvoliť tú najvhodnejšiu mzdovú formu či kombináciu niektorých mzdových foriem. Len správnym zvolením mzdovej formy môže podnik dosiahnuť spravodlivé ohodnotenie vykonanej práce. Naopak, nesprávne zvolená mzdová forma spôsobí demotiváciu zamestnanca, dá mu pocit frustrácie, zbytočnosti a nedocenenosti. Samozrejme, dôsledky pocíti i samotný podnik.

Mzdových foriem, z ktorých si môže podnik vybrať tú správnu je niekoľko, a podľa Kachaňákovej (2007) ich podľa spôsobu použitia môžeme rozdeliť nasledovne:

- *základné mzdové formy* – používajú sa samostatne, tvoria základ odmeny zamestnanca a patrí k nim najmä časová mzda, úkolová mzda, podielová a zmluvná mzda a zväčša tvoria základnú zložku mzdy;
- *doplňkové mzdové formy* – sú v dnešnom odmeňovaní stále viac používané i malými podnikmi. Táto forma odmien býva viazaná na individuálny alebo skupinový či celopodnikový výkon. Existuje značné množstvo týchto foriem, pričom každá z nich je vhodná pre iný druh pracovnej pozície.

*Doplňková mzdová forma* – odmena za úsporu času, táto forma odmeňuje pracovníka za odvedenie žiaduceho množstva práce za kratšiu dobu ako stanovuje norma. Je vhodná i pre robotnícke pozície.

*Prémie* – vyskytujú sa v dvoch podobách, periodicky sa opakujúce ako bonus alebo mimoriadna odmena. V malých podnikoch je vhodné ocenenie náročnosti práce a dlhodobého dosahovania výsledkov jednotlivých pracovníkov používať i tzv. *osobné ohodnotenie* v podobe určitého percenta základnej mzdy alebo platu. V zahraničí, ale aj u nás v malých podnikoch sa používajú niektoré doplnkové mzdové formy ktoré predstavujú zvláštne

zvýhodnenie pracovníkov podniku, ako napríklad: trinásty plat, vianočný príspevok, príspevok na dovolenku, odmena za zvýšenie kvalifikácie a pod (Koubek, 2003).

Medzi najčastejšie formy mzdy patria:

## **1. ČASOVÁ MZDA**

Existuje veľa formulácií časovej mzdy. Všetky sa zhodujú, že táto forma mzdy je vhodná práve tam, kde je presne stanovený postup práce a kde nie je účelné žiadať nadpriemerný výkon a kvantitu, ale je potrebné dosiahnuť presnosť a kvalitu. Časová mzda je jednoduchá, zrozumiteľná pre pracovníkov, uľahčuje odhadovanie a plánovanie mzdových faktorov. Táto mzda je asi najpoužívanejšou a najrozšírenejšou mzdovou formou, spravidla tvorí významnú časť odmeny pracovníka. Avšak jej nevýhodou je malá motivácia k zvyšovaniu pracovného výkonu. Táto forma mzdy totiž umožňuje určitej skupine, aby parazitovali na svojich spolupracovníkoch. Časová mzda je hodinová, týždenná alebo mesačná čiastka, ktorú zamestnanec dostáva za svoju prácu. Jej výška vychádza zo súčinu priznanej mzdovej tarify a skutočne odpracovanej doby (Kachaňáková, 2007).

## **2. ÚKOLOVÁ MZDA**

Úkolová mzda sa používa tam, kde vieme presne určiť počet výrobkov za jednotku času, je zameraná na množstvo produkcie pracovníka. Využívaná je najmä pre odmeňovanie robotníckych pozícií. Základom úkolovej mzdy je denná hodnota pracovnej sily a obvyklá dĺžka pracovného dňa tak, ako u časovej mzdy. Úkolová mzda je však určovaná výkonom výrobcu. Časom môže pracovník zistiť, že pri zvýšenej produktivite práce sa úkolová mzda primerane zníži. To sa môže stať v prípade, ak robotník pri výrobe jedného kusu výrobku nepotrebuje pol hodinu, ale len štvrt' hodiny – môže to byť spôsobené napríklad novšou technológiou. Tu dochádza k pravdepodobnosti, že sa môže znížiť odmena za výrobu jedného kusu výrobku. Slabou stránkou úkolovej mzdy je, že v niektorých prípadoch je stanovenie noriem veľmi nepresné. Ak si organizácia stanoví výšku normy len odhadom, úkolová mzda stráca na svojom stimule smerom k zamestnancovi. Pri uplatňovaní úkolovej mzdy je treba zaistiť, aby množstvo a kvalita odvedenej práce boli zaistené a kontrolovateľné, aby výkon bol pracovníkom ovplyvniteľný, aby jeho práca bola náležite organizačne zabezpečená a on mohol plne využívať fond svojej pracovnej doby, aby boli jasne stanovené a kontrolované technologické a pracovné postupy a zásady hospodárenia so zdrojmi, a aby nebolo ohrozené zdravie a bezpečnosť pracovníka ako dôsledok jeho úsilia o vyšší výkon (Koubek, 2007).

### 3. PODIELOVÁ MZDA

Podielová mzda sa uplatňuje na pracoviskách, kde prevažuje záujem dosiahnuť výkon, ktorý možno merať a kontrolovať iba súhrnnými ekonomickými ukazovateľmi. Rozšírená je najmä v oblasti poskytovania služieb. Odmena zamestnanca je podľa Armstronga (2002) úplne alebo sčasti závislá na predanom množstve alebo poskytnutých službách. V prvom prípade ide o priamu podielovú mzdu, v druhom prípade má zamestnanec garantovaný základný plat a k nemu dostáva províziu za predané množstvo alebo poskytnuté služby (podielová mzda s garantovaným základom).

Medzi iné formy mzdy patrí napríklad mzda za očakávané výsledky práce, mzdy a platy za vedomosti a schopnosti, mzdy a platy za prínos. Všetky tieto mzdy nesú vysoké percento motivovanosti, čoho následkom je zvýšená lojalita a spolupatričnosť zamestnanca k podniku.

#### 3.2.6 Dodatočné odmeny

Dodatočné odmeny sa radia medzi pohyblivé zložky platu a pridávajú sa k základnej peňažnej odmene, ktorá sa vzťahuje práve ku kvalite vykonávanej práce, zručnostiam, schopnostiam, a tiež k dĺžke pracovného pomeru v podniku. Pohyblivé zložky platu môžu mať niekoľko foriem. Podľa Armstronga (2002) existujú tieto formy dodatočných odmien:

- *individuálne výkonnostné odmeny* - závisia na jednotlivých individuálnych výkonoch pracovníka,
- *prémie* - odmeny, ktoré sa odvíjajú od dosiahnutia určitej a vopred danej úrovne výkonu. Stanoví sa napríklad nejaký objem výroby, ktorý sa musí k udeleniu prémie dosiahnuť,
- *príplatky* - druh odmeny, ktorý sa vypláca za prácu nadčas, viaczmennú prevádzku, pracovnú pohotovosť alebo porovnanie bývania v hlavnom či inom meste, kde sa zohľadňuje rozdiel životných nákladov,
- *provízia* - percento z hodnoty uskutočňovaných predajov,
- *mimoriadne odmeny* - bonus za úspešný výkon, ktorý je vyplácaný za dosiahnutie výsledkov.
- *odmena závisiaca na dĺžke zamestnania* – odmena, ktorá sa odvíja od doby, kedy je pracovník vo firme zamestnaný,

- *odmena podľa zručností* - závisí na individuálnych schopnostiach, znalostiach pracovníka,
- *odmena podľa schopností* - závisí na individuálnych schopnostiach pracovníka,
- *odmena podľa prínosu* - odmena, ktorá sa vzťahuje k prínosu pracovníka pre firmu.

Najčastejšie z týchto foriem odmien sú najskôr prémie, potom odmeňovanie podľa zručností a schopností a individuálne výkonnostné odmeny závisia iba na jednotlivcovi, na tom, aká je jeho škála schopností alebo zručností. Veľmi časté sú tiež príplatky, ktoré sú jasne stanovené v každej firme.

V skutočnosti je málo pravdepodobné, že všetky formy týchto dodatočných odmien by boli v jednej organizácii zároveň. Záleží na činnosti firmy a na tom, aký systém odmeňovania firma praktizuje. Provízia bude napríklad v nejakej dealerskej firme, u robotníkov bude hlavnou formou odmeny výkonnostná odmena a prémie, ktoré sa stanovujú tiež podľa výkonu, a odmena závisiaca na dĺžke zamestnania môže byť v akejkoľvek firme a môže byť udelená akémukoľvek zamestnancovi. Na tieto formy dodatočných odmien sa budeme pýtať v dotazníku aj našich respondentov.

### **3.2.7 Zamestnanecké výhody**

V súčasnej dobe sa však medzi odmeňovanie nezahŕňajú len peňažné odmeny. Príspevok na životné poistenie či bývanie, nadštandardná zdravotná starostlivosť, lístky do fitness a divadla, detské rekreácie, služobné auto, telefón atď. Núka sa tu otázka, čo majú spoločné uvedené pôžitky. Na výplatnej pásky ich nik nenájde, no tvoria súčasť systému odmeňovania. Sú to benefity či výhody.

Hlavným cieľom zamestnaneckých benefitov je motivovať a udržať ľudí s vynikajúcimi schopnosťami. K udržaniu si zdravého zamestnaneckého portfólia je nutné ponúknuť čosi navyše, čosi, čo bude reprezentovať podnik v starostlivosti o svojich zamestnancov. Objem a štruktúra benefitov je priamo úmerná tomu, nakoľko je podnik úspešný, a či zamestnávateľ považuje zamestnanecké výhody za dôležité pri motivácii pracovníkov.

Zamestnanecké výhody predstavujú kategóriu odmien, ktoré nie sú bezprostredne viazané na výkon zamestnanca, no nárok vzniká z titulu príslušnosti k podniku. Ich úlohou v systéme odmeňovania nie je stimulácia okamžitej výkonnosti, no posilňovanie pozitívnych postojov zamestnancov k vlastnému podniku, zvyšovanie ich lojality a angažovanosti, čím v



dlhodobom časovom horizonte dochádza i k nárastu výkonnosti podniku (Kachaňáková, 2007)

Zamestnanecké výhody sú také formy odmen, ktoré organizácie poskytujú pracovníkom za to, že pre ňu pracujú (Koubek, 2007).

Škála zamestnaneckých výhod a služieb, tzv. benefitov je veľmi široká, no v zásade ich môžeme rozčleniť podľa Koubka (2003) do troch skupín:

- *výhody sociálnej povahy* ako rôzne druhy poistenia, podnikové pôžičky a pod.;
- *výhody vzťahujúce sa k práci*, napr. stravovanie, vzdelávanie hradené podnikom, predaj tovarov za výhodné ceny;
- *výhody spojené s postavením v organizácii* ako poskytnutie služobného automobilu, príspevok na telefón a bývanie a pod.

Pri vstupných pohovoroch sú uchádzačom často prezentované výhody, ktoré podnik poskytuje. Snaží sa prezentovať svoj záujem o pracovníka a pritiahnuť si uchádzača na svoju stranu. Čo môžu v takomto prípade výhody odhaliť?

Podľa informácií z internetovej stránky [profesia.sk](http://profesia.sk) vypovedajú o tom, na čom firme naozaj záleží, kam smeruje, a čo sa od zamestnanca v práci očakáva. Keď spoločnosť ponúka penzijné alebo životné poisťky znamená to, že má záujem na posilnení istoty, bezpečia a chce si pracovníkov udržať na dlhšiu dobu. Ak zaplatí kultúrne podujatia, šport, či iné rekreačné aktivity, chce tým s najväčšou pravdepodobnosťou kompenzovať vysoké pracovné tempo a nasadenie, ktoré očakáva. Keď firma poskytuje aj nefinančné výhody, znamená to, že zamestnanca nepovažuje len za nástroj slúžiaci na vytváranie zisku. Má záujem na tom, aby sa stotožnil s firmou, aby získal pocit spolupatričnosti, chce podporiť fungovanie tímového ducha a chce čo najviac motivovať.

Zamestnanecké výhody môže firma poskytovať dvoma spôsobmi, plošné poskytovanie benefitov všetkým zamestnancom, všetci majú nárok na akýkoľvek benefit a prostredníctvom tzv. cafeteria systém. Tu má pracovník možnosť vybrať si z ponuky benefitov tie, ktoré ho najviac zaujímajú, ktoré sú pre neho najpríťažlivejšie.

Je potrebné odlišovať benefity od kompenzácií. Kompenzácie znamenajú právom nárokovanie preplácanie určitých služieb zamestnancov zamestnávateľom. Na rozdiel od toho, benefity sú finančné alebo nefinančné služby, ktoré zamestnávateľ poskytuje, aby skvalitnil život a tým chce zvýšiť motiváciu, lojalitu, kvalitu i kvantitu výkonov.

*Aj najlákavejší benefit stráca účinok, keď nespĺňa osobné potreby zamestnanca  
alebo o ňom zamestnanec nevie.*

V praxi sa tak môže stať, že pri hľadaní práce narazí uchádzač na ponuky ktoré sa líšia uvedenými benefitmi. V niektorých inzerátoch je jasné, čo môže očakávať od svojho potenciálneho zamestnávateľa, z iných cítiť „skoro žiaden“ benefit, ktorý sa skrýva za chabo naformulovaným profilom spoločnosti. Uvedené reálne príklady, prevzaté z webovej stránky „profesia.sk“ pre organizácie, kde bol realizovaný výskum, sú uvedené v prílohe A.

Požiadavky na zamestnanecké výhody sa budú líšiť vekom, pohlavím, rodinným stavom alebo záujmami. Iné predstavy bude mať napríklad štyridsaťročný pracovník s manželkou a dvoma deťmi a iné slobodný dvadsaťročný pracovník. Aj týmto rozdielnostiam sa budeme venovať v dotazníku.

## **4 Charakteristika vybraných organizací**

Táto kapitola bude venovaná charakteristike prostredia spoločnosti X a spoločnosti Y, ich historickému vývoju, charakteristikám, ako aj možnostiam kariéry v ich prostredí.

### **4.1 Charakteristika firmy X**

X je kórejská spoločnosť špecializujúca sa na výrobu automobilových dielov od svojho založenia v roku 1972.

X predstavuje popredného výrobcu náprav a ich častí, palivových nádrží, pedálových modulov, strešných systémov a častí karosérie automobilov vyžadujúcich špecifické nároky na životnosť.

X pôsobí na globálnej báze založením výrobných pobočiek v Kórei, Číne, Slovensku, Českej republike a Rusku. Okrem toho sa skupina X zameriava na výrobu dielov nezaťažujúcich životné prostredie, produkty z ľahkých materiálov a pokrokových elektronických dielov používaných v automobiloch budúcnosti, čím si upevňuje pozíciu technologického lídra v automobilovom priemysle na domácej pôde.

Automobilová technológia je humanizmus, kde sa diely a ľudia stávajú jedným. Každý diel by mal zahŕňať najvyšší level precíznosti a spoľahlivosti a fungovať na najvyššej úrovni po celú dobu jeho životnosti za akýchkoľvek podmienok. S filozofiou, že „neexistuje nedosiahnuteľná technológia“ hľadá spoločnosť X ideál v oblasti automobilových dielov.

X rastie ako zákaznícky orientovaná spoločnosť, ktorá sa vždy zameriava na najvyššiu kvalitu a konkurencieschopnosť aj v prípade malých dielov. Verí, že zákazník ocení akú cestu spoločnosť prešla, aby bola schopná poskytovať tú najlepšiu kvalitu, a preto úprimne žiada svojich partnerov o podporu, aby mohla aj naďalej čestne a dôstojne rásť.

#### **4.1.1 Spoločnosť X na Slovensku**

Spoločnosť X Slovakia s.r.o. company bola založená 10.12.2004 a zapísaná v obchodnom registri 18.01.2005. Jej rozloha je 65 482 m<sup>2</sup>, zastavaná plocha 94 %. Spoločnosť X môžeme vidieť na obrázku 4-1.

Obrázok 4-1 Spoločnosť X



*Zdroj: interné dokumenty spoločnosti X*

Spoločnosť v súčasnej dobe zamestnáva v trojzmennej prevádzke 490 zamestnancov z čoho 70 zamestnancov pracuje v administratíve a 420 zastáva výrobné a výrobu podporujúce pozície. Spoločnosť taktiež pracovne využíva 50 agentúrnych zamestnancov.

X Slovakia s.r.o. (XS) je súčasťou skupiny X Group (XG), ktorá sa v automobilovom priemysle prepracovala na popredné miesto v Juhokórejskej republike a získala výbornú reputáciu na svetovom trhu.

V súčasnosti má skupina XG viacero pobočiek v Európe. Konkrétne sa jedná o X Slovenská republika, Česká Republika. Následne sa ďalšie pobočky nachádzajú v Rusku, Číne, Turecku a v Kórei.

Stopercentným vlastníkom spoločnosti XS je X Industrial CO, so sídlom v Kórejskej republike. Základné imanie spoločnosti XS dosahuje výšku 11 852 321 €.

Spoločnosť zaviedla systém manažérstva kvality, ktorý sa úspešne podarilo certifikovať podľa normy ISO TS 16949:2002 v roku 2008 a následne recertifikovať v zmysle normy ISO TS 16949:2009 v roku 2011. V apríli 2011 XS splnila požiadavky normy ISO

14001:2004, a tým jej bol udelený certifikát pre systém environmentálneho manažérstva. Od roku 2012 spoločnosť pôsobí ako schválený hospodársky subjekt s certifikátom AEO.

Smerovanie a zásady spoločnosti sú znázornené na obrázku 4-2.

Obrázok 4-2 Smerovanie spoločnosti X



*Zdroj: interné dokumenty spoločnosti X*

#### 4.1.2 Politika spoločnosti

Politika spoločnosti je rozdelená do 3 častí (Business politika, Politika kvality a Environmentálna politika), ktoré majú jasne definované zásady.

##### 1. Businesss poltika

X Slovakia, s.r.o. stanovila novú firemnú politiku odrážajúcu víziu spoločnosti a strategický zámer celej X skupiny.

*Stratégia firmy X:*

- byť viac aktívni v napĺňaní súčasnej stratégie zákazníkov,
- znížiť zákaznicke reklamácie zlepšením výsledkov kvality,
- posilniť konkurencieschopnosť v ich poli pôsobnosti,

- rozvinúť obchodné aktivity smerom k novým zákazníkom,
- vytvoriť inovatívny systém manažérstva kvality,
- prehodnotiť efektivitu práce systémom trvalého zlepšovania,
- znížiť výdavky na kvalitu posilnením samotného systému kvality,
- reformovať etiku kvality svojich zamestnancov.

## **2. Politika kvality**

Politika kvality sa zaoberá globálnym systémom manažmentu kvality a spokojnosťou zákazníka pomocou kvalitných zdrojov.

*Aktivita:*

- zlepšenie zabezpečenia kvality výrobku,
- zlepšenie zabezpečenia kvality nových projektov a podnikov,
- založenie globálneho systému manažmentu kvality,
- prehodnotiť efektivitu práce.

## **3. Environmentálna politika**

Organizácia si uvedomuje spoločnú zodpovednosť za stav životného prostredia a preto sa snaží riadiť svoje činnosti v súlade s environmentálnymi právnymi požiadavkami a dobrovoľnými záväzkami, čím sa podieľa na zachovaní prírodného dedičstva pre ďalšie generácie.

Základ úspechu pri zlepšovaní stavu životného prostredia spočíva vo vzájomnej spolupráci všetkých zamestnancov, v podpore vedenia ako aj v spolupráci s externými zainteresovanými stranami.

V súvislosti so zavedením systému environmentálneho manažérstva v roku 2011 spoločnosť X Slovakia, s.r.o. prijala vlastnú environmentálnu politiku, ktorá pozostáva z nasledujúcich zásad:

- znižovať negatívne vplyvy jej činnosti a produktov na životné prostredie vytvorením vhodných podmienok pre pracovnú činnosť,
- efektívne využívať prírodné zdroje vstupujúce do činností spoločnosti,

- plniť v oblasti životného a pracovného prostredia povinnosti vyplývajúce z legislatívy a z dobrovoľných záväzkov spoločnosti,
- preventívnymi opatreniami znižovať pravdepodobnosť vzniku mimoriadnych udalostí s negatívnym vplyvom na životné a pracovné prostredie,
- zvyšovať environmentálne povedomie a zodpovednosť zamestnancov systematickým odborným vzdelávaním, osvetou a motiváciou,
- zabezpečiť sústavné zlepšovanie správania sa spoločnosti v oblasti životného prostredia prostredníctvom prijímania environmentálnych cieľov a programov,
- komunikovať so zamestnancami, orgánmi štátnej správy, samosprávy a verejnosťou o otázkach týkajúcich sa ochrany životného prostredia a vytvárať podmienky pre vzájomnú dôveru a spoluprácu.

Všetci zamestnanci spoločnosti sa riadia uvedenými zásadami v plnom rozsahu pri všetkých činnostiach. Vedenie spoločnosti prisľubuje, že bude zabezpečovať potrebné zdroje pre plnenie týchto záväzkov.

#### **4.1.3 Kariéra v spoločnosti X**

X Slovakia s.r.o. v súčasnosti zamestnáva ľudí na pozíciách v administratíve, výrobe i ďalších podporných oddeleniach, ktorí vyštudovali požadované študijné odbory. Uplatnenie tu nájdú absolventi bez praxe, ale i uchádzači o prácu s už nadobudnutými pracovnými skúsenosťami.

Medzi študijné odbory, s ktorými je možné sa vo firme uplatniť patria:

- ekonomické odbory (finančné, analytické, controlling, a pod.),
- odbory technického zamerania (strojárenské, technické, elektrotechnické, a pod.),
- Odbory informačných technológií,
- inžinierske odbory (logistika, vývoj, marketing, manažment, krízový manažment, environmentalistika, systémy riadenia kvality, a pod.),
- odbory vrcholového a riadiaceho manažmentu,
- remeselné odbory (obrábač kovov, strojný mechanik, zámočník, nástrojár, elektromechanik, a pod.).

Spoločnosť X ponúka kandidátom /uchádzačom o prácu:

- stabilné zamestnanie,

- možnosť kariérneho rastu,
- zaujímavé finančné ohodnotenie,
- sociálny program a benefity,
- možnosť vzdelávať sa a rozvíjať svoje schopnosti a zručnosti,
- prácu v príjemnom prostredí s modernými technológiami,
- prácu v mladom kolektíve.

Firma X poskytuje aj iné výhody medzi ktoré patrí:

- zabezpečenie dopravy zo smeru Martin,
- príspevok na dopravu zo smeru Žilina,
- možnosť stravovať sa v areáli spoločnosti (obedy, večere),
- dochádzkový bonus,
- výkonnostné bonusy,
- 13. plat,
- jednorazové príspevky zamestnávateľa pri mimoriadnych udalostiach,
- firemné spoločenské a športové podujatia,
- narodeninový darček pre každého zamestnanca.

X Slovakia s.r.o. sa aktívne podieľa a podporuje svojich zamestnancov v ich odbornom raste prostredníctvom vzdelávacích aktivít. Svojim zamestnancom poskytuje možnosť zdokonaľovať sa v už nadobudnutých zručnostiach i kvalifikácii, a zároveň rozširovať svoje vedomosti aj v iných oblastiach.

Spoločnosť X kladie dôraz na to, aby mal každý zamestnanec, v rámci výkonu práce, dostatočnú kvalifikáciu. Tento cieľ sa spoločnosť X snaží zabezpečiť nasledujúcimi aktivitami:

- zaškolenie novo prijatých zamestnancov formou viacúrovňového adaptačného plánu,
- zaškolenie na pracovisku,
- zabezpečovanie odborného školenia pre potreby pracovného miesta a obsluhu zariadení,
- VZV, zdvíhacie zariadenia, zväčškový preukaz atď.,
- dbanie na povinné preškolenia zamestnancov vyplývajúcich zo zákona,



- podporovanie a umožňovanie ďalšieho vzdelávania zamestnancov podľa potreby spoločnosti, ale aj podľa individuálnych potrieb,
- odborné kurzy,
- jazykové kurzy.

V roku 2012 spoločnosť odštartovala projekt vzdelávania „Managing and leading“ na zlepšenie komunikácie, spolupráce, zvýšenie odolnosti voči stresu, sebaovládania pre riadiacich pracovníkov. V tomto projekte plánuje pokračovať aj naďalej.

Okrem iných vzdelávacích aktivít sa spoločnosť zúčastňuje aj vzdelávacieho programu, ktorý organizuje spoločnosť Kia Motors Slovakia s.r.o. pre svojich dodávateľov, v rámci zlepšenia komunikácie, spolupráce a odbornej výkonnosti zamestnancov.

## **4.2 Spoločnosť Y**

Celosvetovo má Y-Group so sídlom v Nemecku viac ako 84.000 zamestnancov v 82 podnikoch v 31 krajinách. Portfólio výrobkov Y je veľmi rozsiahle. Y pozostáva z dvoch divízií, a to výroba elektrických káblov a vývoj a výroba káblových zostáv a komponentov pre automobilový priemysel, zdravotníctvo, IT a ďalšie odvetvia priemyslu. Jej zákazníkmi sú DaimlerChrysler, Nokia, Porsche, Hyundai, BMW, Siemens a mnoho ďalších. Spoločnosť Y Slovakia pôsobí na Slovensku od roku 1992. V súčasnosti na Slovensku pôsobia tri odštepne závody.

- Y Slovakia – odštepny závod Trenčín
- Y Slovakia – odštepny závod Stará Turá
- Y Slovakia – odštepny závod Trenčianska Teplá – časť Dobrá

### **4.2.1 Y Slovakia – odštepny závod Trenčín**

Je to závod s dlhoročnou tradíciou výroby káblových zväzkov pre automobily svetových značiek.

Celkovo zamestnáva 1700 pracovníkov v dvoch výrobných prevádzkach, a to v Trenčíne a v Ilave.

Jedna časť výrobného závodu v Trenčíne je zameraná na výrobu káblových zväzkov pre zákazníka Porsche. Ide o výrobu na montážnych linkách, kde sú potrební veľmi zruční a spoľahliví pracovníci. Výrobky Porsche sú dodávané systémom just in time (JIT), ktorý je

veľmi náročný na bezchybnú a včasnú organizáciu dodávok materiálov a spoľahlivú, bezchybnú a vysoko efektívnu prácu ľudí. Od prijatia objednávky od zákazníka musí byť spoločnosť schopná do troch dní dodať výrobok na montážny pás v montážnom závode Porsche v Nemecku. Nedodanie alebo zmeškanie dodávky je neakceptovateľné a došlo by k strate spolupráce. To, že Y V Trenčine je už 26 rokov dodávateľom Porsche svedčí o tom, že nikdy nedošlo k zlyhaniu a nedodaniu výrobkov včas. Je to zásluha výbornej kvality a efektivity pracovníkov Y Trenčín.

Ďalšou prevádzkou Y Trenčín je výroba EMO – elektromobility. Je to výroba špeciálnych káblových zväzkov pre elektromobily a autá s hybridným pohonom. V blízkej budúcnosti bude mať táto výroba prudko stúpajúci trend, nakoľko všetky automobilky musia zvyšovať výrobu ekologických áut. Hlavnými zákazníkmi spoločnosti sú Mercedes, Volkswagen a Porsche. Výroba EMO sa vyznačuje vysokou náročnosťou na kvalitu práce operátorov a kvalita výrobkov musí byť vždy 100%-ná. O tom že výrobky spoločnosti sa vyznačujú kvalitou svedčí aj fakt, že spoločnosť nemá od svojich zákazníkov žiadne reklamácie.

Jednou z najnovších výrobných prevádzok Y Trenčín je výroba komponentov káblových zväzkov. Ide o prevádzku výroby plastových komponentov a montážnych skupín, vybavenú najmodernejšími vstrekovacími lismi, robotizovanými pracoviskami a automatickými montážnymi linkami. V tejto výrobe spoločnosť nepotrebuje veľa operátorov, ale hlavne odborníkov pre nastavovanie a zoraďovanie strojov, robotizovaných pracovísk a montážnych liniek. Veľké uplatnenie tu nachádzajú odborníci v oblasti automatizácie a robotizácie. Hlavnými zákazníkmi pre výrobu komponentov sú Mercedes, Porsche, BMW.

Najnovšia výrobná prevádzka odštepného závodu Trenčín sa nachádza v Ilave a je to výroba káblových zväzkov pre zákazníka Hyundai v Českej republike. Výroba pre Hyundai je náročná na požadovanú vysokú kvalitu a hlavne na veľké zmeny výrobného plánu zo strany zákazníka. Preto výroba v tejto prevádzke sa okrem vysokej kvality produkcie vyznačuje aj vysokou flexibilitou, teda schopnosťou okamžite reagovať na zmeny výrobného plánu zákazníka. A tomu sa musia prispôbiť všetci pracovníci tejto prevádzky.

Okrem výrobných prevádzok Y Slovakia odštepného závodu Trenčín, musíme spomenúť aj vývojové centrá závodu, ktoré sa nachádzajú v prevádzkach Trenčín a Ilava. V posledných dvoch rokoch sa výrazne zvýšili vývojové kapacity na vývoj nových produktov ako káblových zväzkov, tak aj komponentov pre zákazníkov Volkswagen, Audi, BMW,

Mercedes, JLR a ďalších. Takže spoločnosť Y už nie je len výrobný podnik, ale stala sa dodávateľom komplexných dodávok služieb pre svetové automobilky. Jej vývojoví pracovníci sa podieľajú na vývoji automobilov nových generácií, ktoré bude ľudstvo používať v budúcnosti. Najnovší trend vo vývoji automobilizmu je vývoj elektromobilov, ktorého je tiež súčasťou. Preto je jej prvoradým cieľom získať ďalších odborníkov na vývoj. Začína sa zameriavať aj na spoluprácu s vysokými a strednými školami a v spolupráci s nimi si bude vychovávať vlastných vývojárov. Pracovníci vývojových centier si svoje poznatky vývoja overujú priamo pri výrobe prototypov, čo je ideálne spojenie vývoja s výrobou. Spoločnosť Y môžeme vidieť na obrázku 4-3.

Obrázok 4-3 Spoločnosť Y



*Zdroj: interné dokumenty spoločnosti Y*

#### **4.2.2 Kariéra v spoločnosti Y**

Spoločnosť Y rada privíta medzi sebou kreatívnych ľudí, ktorých motivuje úspech v práci. Uplatnenie tu nájdú najmä elektrotechnici, mechanici, technici, vývojári, konštruktéri, mechatronici, priemyselní inžinieri, inžinieri kvality a automatizácie, projektoví manažéri a pod.

Výberové konanie môže pozostávať z viacerých kôl a kandidát sa postupne zúčastňuje osobných pohovorov. Všetci kandidáti, ktorí sa zúčastnili výberového konania, sú následne

kontaktovaní pracovníkmi spoločnosti a oboznámení s výsledkami výberového pohovoru v časovom horizonte, ktorý bol dohodnutý počas pohovoru.

Zamestnanci tu nájdú perspektívne zamestnanie s možnosťou odborného a osobnostného rastu, motivujúce finančné ohodnotenie zodpovedajúce dosiahnutým pracovným výsledkom a dobré sociálne zabezpečenie.

Spoločnosť Y uvádza pre svojich zamestnancov nasledujúce výhody:

- pravidelné zvyšovanie mzdy,
- motivačné odmeny a bonusy,
- autobusová doprava/príspevok na dopravu,
- odmena za sprostredkovanie nového uchádzača,
- príspevok do III. dôchodkového piliera (3%),
- bezpečné a čisté pracovné prostredie,
- závodné stravovanie za symbolickú cenu.

Ako sme si mohli všimnúť niektoré zamestnanecké výhody majú naše skúmané spoločnosti rovnaké a iné odlišné.

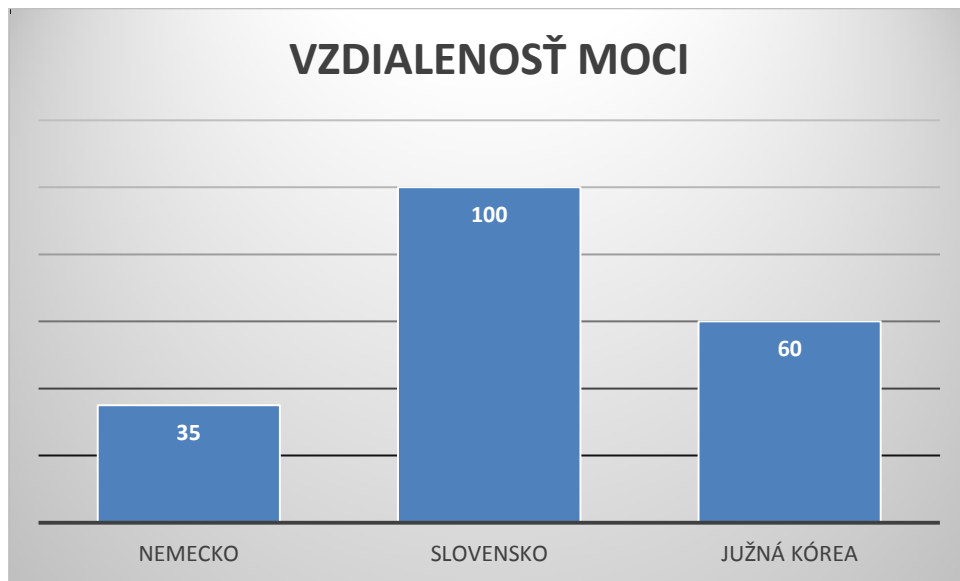
## **5 VÝSLEDKY PRÁCE**

V tejto kapitole si porovnáme jednotlivé kultúrne dimenzie pre Slovensko, Nemecko a Južnú Kóreu, aby sme lepšie pochopili následné rozdielnosti. Ďalej sa pozrieme na analýzu súčasného stavu odmeňovacieho systému zamestnancov, ktorej súčasťou je dotazníkové šetrenie. Zhrnieme si informácie z pološtruktúrovaných rozhovorov, ktoré sme absolvovali z dôvodu zistenia názorov personálnych manažérov na vplyv kultúrnych odlišností na súčasný systém odmeňovania zamestnancov ako aj ich názor na získané výsledky z dotazníkového šetrenia. Na základe zistených informácií z dotazníkového šetrenia, konzultácií vo forme pološtruktúrovaných rozhovorov a porovnania jednotlivých kultúrnych dimenzií si zhrnieme výsledky vplyvu kultúrnych odlišností na systém odmeňovania zamestnancov v daných organizáciách.

### **5.1 Porovnanie kultúrnych dimenzií**

Ako sme už uviedli v teoretickej časti, holandský vedec Hofstede sa venoval problematike kultúrnych dimenzií a ich následkom. V tejto časti sme zostavili grafy pre jednotlivé kultúrne dimenzie, aby sme lepšie porozumeli jednotlivým kultúrnym odlišnostiam medzi Slovenskom a materskými krajinami vybraných organizácií, teda Nemeckom a Južnou Kóreou.

Graf 5-1 Vzdialenosť moci



*Zdroj: vlastné spracovanie podľa informácií dostupných z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,slovakia,south-korea/>*

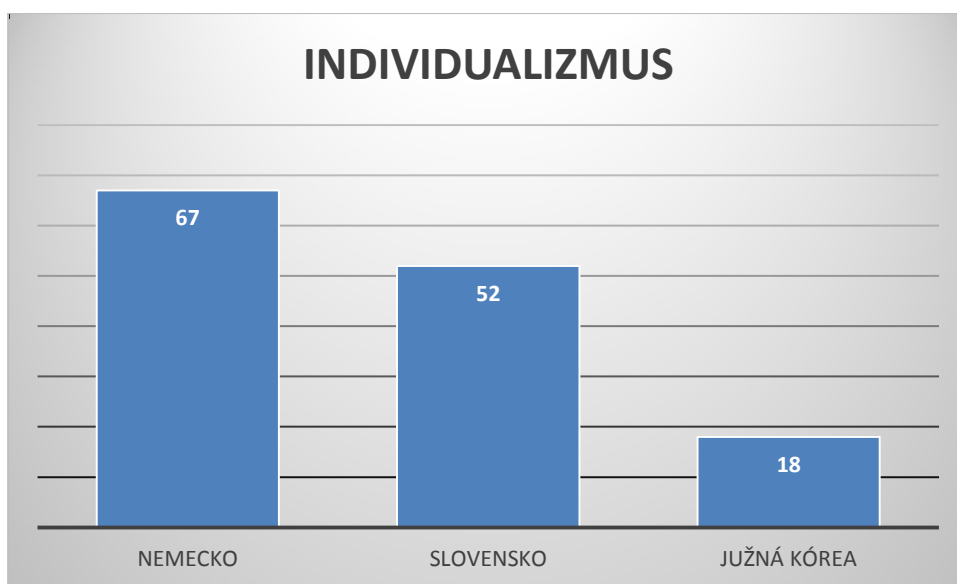
Táto dimenzia sa zaoberá skutočnosťou, že všetci jednotlivci v spoločnosti si nie sú rovní - vyjadruje postoj kultúry voči týmto nerovnostiam medzi nami. Výkonová vzdialenosť je definovaná ako miera, do akej menej náročnejší členovia inštitúcií a organizácií v rámci krajiny očakávajú a akceptujú, že táto moc je nerovnomerne rozdelená. Vysoko decentralizované a podporované silnou strednou triedou, Nemecko nie je prekvapujúco medzi krajinami s nižšou mocnosťou (skóre 35). Práva na spolurozhodovanie sú pomerne rozsiahle a manažment ich musí brať do úvahy. Priama a participatívna komunikácia a štýl stretnutia sú bežné, kontrola nie je obľúbená a vedenie je vyzvané, aby ukázalo svoje odborné znalosti.

So skóre 100 bodov je Slovensko na najvyššej úrovni tejto dimenzie v porovnaní s ostatnými krajinami. Pamätajte, že je možné získať viac ako 100 bodov, pretože Slovensko nebolo súčasťou pôvodného prieskumu. V spoločnostiach, ktoré zaznamenávajú vysokú vzdialenosť moci, je dokonale akceptované, že niektorí ľudia majú väčšiu moc ako ostatní. Prijímame a očakávame, že títo ľudia tiež využijú svoju moc. Nie v negatívnom zmysle, ale vytvoria jasnosť a štruktúru pre ľudí okolo nich. Ideálny šéf môže byť preto porovnaný s "dobrým otcom", ktorý na vás dohliada a povie vám, čo máte robiť. Hierarchické organizácie sú normálne. Kľúčovou otázkou pre cudzincov, aby to pochopili, je, že napriek veľmi vysokému skóre musí manažér zamestnancom ešte stále dokazovať, aby ho rešpektovali a

prijímali rozhodnutia zhora alebo z centrály. Viditeľnosť a zobrazovanie výsledkov je kľúčové.

Pri strednom skóre 60 je Južná Kórea mierne hierarchickou spoločnosťou. To znamená, že ľudia prijímajú hierarchický poriadok, v ktorom má každý svoje miesto. Hierarchia v organizácii je vnímaná ako odrážajúca vlastné nerovnosti, centralizácia je populárna, podriadení očakávajú, že im bude povedané, čo majú robiť a ideálny šéf je benevolentný autokrat.

Graf 5-2 Individualizmus



Zdroj: vlastné spracovanie podľa informácií dostupných z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,slovakia,south-korea/>

Základnou otázkou, ktorou sa táto dimenzia zaoberá, je miera vzájomnej závislosti, ktorú si spoločnosť udržiava medzi svojimi členmi. To súvisí s tým, či je obraz človeka vymedzený v zmysle "Ja" alebo "My". V individuálnych spoločnostiach sa ľudia musia starať o seba a svoju priamu rodinu. V kolektívnych spoločnostiach ľudia patria k "skupinám", ktoré sa o ne starajú výmenou za vernosť.

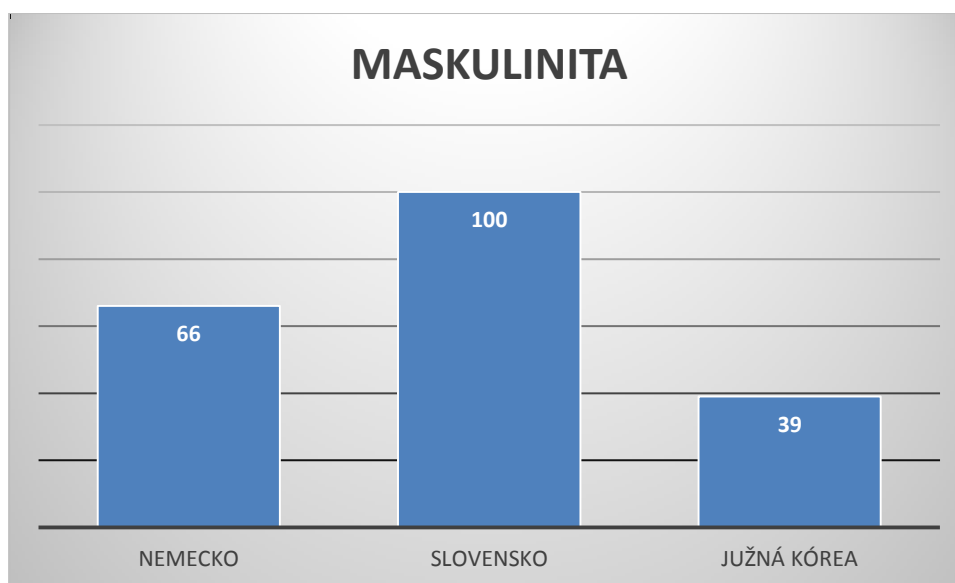
Nemecká spoločnosť je naozaj individualistická (67). Sú najbežnejšie malé rodiny s dôrazom na vzťah rodič-deti, než na tety a strýkov. Existuje silná viera v ideál sebaaktualizácie. Vernosť je založená na osobných preferenciách pre ľudí, ako aj na pocitoch

povinnosti a zodpovednosti. Toto je definované zmluvou medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Komunikácia patrí medzi najpriamejšie na svete, kde ide o to, aby sme boli "úprimní, aj keď to bolí" - a, že dáme ostatným spravodlivú šancu poučiť sa z chýb.

Slovensko je v strede tejto dimenzie (52 bodov), čo znamená, že nemá jasnú preferenciu.

Južná Kórea s 18 bodmi sa považuje za kolektívnu spoločnosť. Toto sa prejavuje v úzkom dlhodobom záväzku členskej skupine, či už ide o rodinu, rozšírenú rodinu alebo rozšírené vzťahy. Vernosť v kolektivistickej kultúre je prvoradá a prekonáva väčšinu ostatných spoločenských pravidiel a nariadení. Spoločnosť podporuje silné vzťahy, kde každý preberá zodpovednosť za svojich členov. V kolektívnych spoločnostiach trestný čin vedie k hanbe a strate tváre, vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancom sú vnímané morálne (ako napríklad rodinné spojenie), prijímanie a rozhodovanie zohľadňuje zamestnancov v skupine, manažment je manažmentom skupín.

Graf 5-3 Maskulinita



Zdroj: vlastné spracovanie podľa informácií dostupných z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,slovakia,south-korea/>

Vysoké skóre (mužské) v tejto dimenzii naznačuje, že spoločnosť bude riadená súťaživosťou, úspechom, definovaným víťazom / najlepším v oblasti - hodnotový systém,



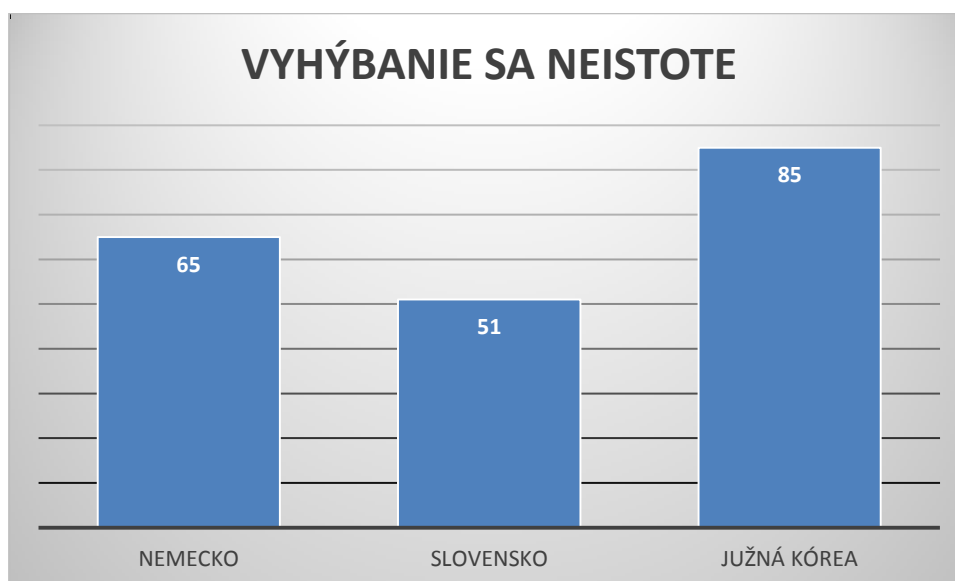
ktorý začína v škole a pokračuje v organizačnom živote. Nízke skóre (ženské) naopak znamená, že dominantné hodnoty v spoločnosti sú starostlivosť o ostatných a o kvalitu života. Ženská spoločnosť je taká, v ktorej je kvalita života znakom úspechu a vystupovanie z davu nie je obdivuhodné.

So skóre 66 je Nemecko považované za mužskú spoločnosť. Výkonnosť je vysoko cenená a včasná, pretože školský systém oddeľuje deti do rôznych typov škôl vo veku desiatich rokov. Ľudia skôr "žijú, aby mohli pracovať", a čerpať veľa sebaúcty zo svojich úloh. Od manažérov sa očakáva, že budú rozhodní a asertívni. Stav je často viditeľný najmä v autách, hodinkách a technických zariadeniach.

So skóre 100 je Slovensko silne mužskou spoločnosťou - vysoko orientovanou na úspech. Je dôležité byť považovaný za úspešného a dosiahnuť svoje ciele. Status je dôležitým aspektom. Stavové symboly ako autá, pôsobivé domy, oblečenie atď. hrajú veľkú rolu. Ľudia tvrdo pracujú na dosiahnutí vysokej životnej úrovne a schopnosti "ukázať" svoje úspechy". Na dosiahnutie tohto cieľa je potrebná dlhá pracovná doba a odhodlanie pracovať.

Južná Kórea dosiahla v tejto dimenzii 39 bodov, a preto sa považuje za ženskú spoločnosť. Ženské spoločnosti sa stotožňujú s výrokom "pracujú, aby žili", manažéri sa usilujú o konsenzus, ľudia oceňujú rovnosť, solidaritu a kvalitu vo svojom pracovnom živote. Konflikt sa rieši kompromisom a vyjednávaním. Stimuly ako voľný čas a flexibilita sú preferované. Zameranie je na blaho, status sa nezobrazuje. Efektívny manažér je podporný a rozhodovanie sa dosahuje prostredníctvom zapojenia zamestnancov.

Graf 5-4 Vyhýbanie sa neistote



*Zdroj: vlastné spracovanie podľa informácií dostupných z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,slovakia,south-korea/>*

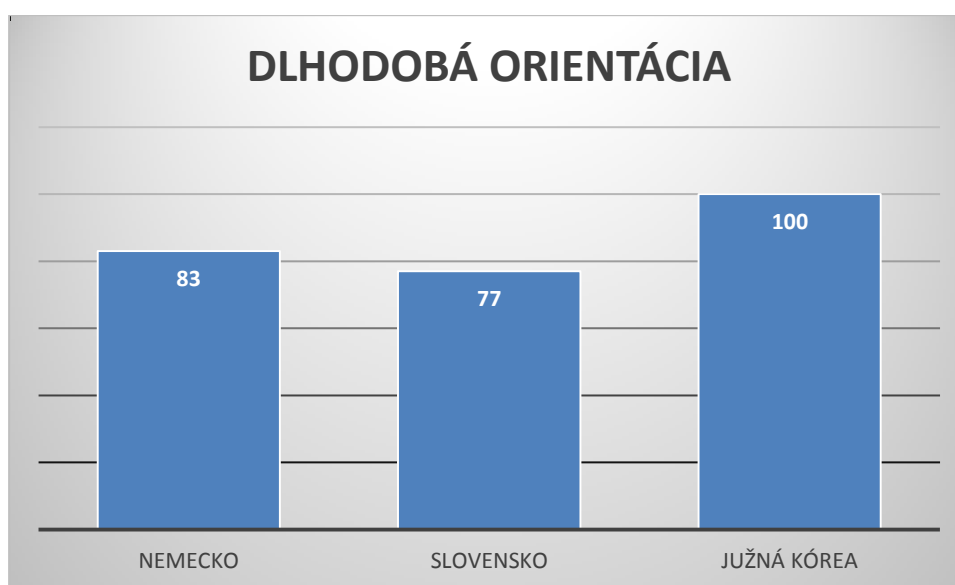
Dimenzia vyhýbanie sa neistote súvisí so spôsobom, akým sa spoločnosť zaoberá tým, že budúcnosť nemôže byť nikdy známa: mali by sme sa pokúsiť ovládať budúcnosť alebo len nechať ju tak? Táto nejednoznačnosť prináša úzkosť a rôzne kultúry sa naučili riešiť túto úzkosť rôznymi spôsobmi. Rozsah, v akom sa členovia kultúry cítia ohrozovaní nejednoznačnými alebo neznámymi situáciami a vytvorili si presvedčenia a inštitúcie, ktorými sa im snažia vyhnúť, sa odzrkadľujú v skóre o vyhýbaní sa neistote.

Nemecko patrí medzi krajiny, ktoré sa vyhýbajú neistote (65); takže je mierne uprednostňované predchádzanie neistote. V súlade s filozofickým dedičstvom Kant, Hegel a Fichte existuje silné uprednostňovanie deduktívnych a nie induktívnych prístupov, či už ide o myslenie, prezentáciu alebo plánovanie: aby sa pokračovalo, musí byť uvedený systematický prehľad. To sa odzrkadľuje aj v právnom systéme. Podrobnosti sú rovnako dôležité pre vytvorenie istoty, že určitá téma alebo projekt je dobre premyslený. V kombinácii s ich nízkou silovou vzdialenosťou, kde sa istota za vlastné rozhodnutia nevzťahuje na väčšiu zodpovednosť šéfa, si Nemci kompenzujú ich vyššiu neistotu tým, že silno spoliehajú na odbornosť.

Pri strednom skóre 51 v tejto dimenzii Slovensko nemá jasnú preferenciu.

So skóre 85 je Južná Kórea jednou z krajín sveta, ktorá sa silno vyhýba neistote. Krajiny s vysokou mierou neistoty udržiavajú prísne kódexy viery a správania a netolerujú neortodoxné správanie a myšlienky. V týchto kultúrach existuje emocionálna potreba pravidiel (aj keď pravidlá nikdy nefungujú), čas sú peniaze, ľudia majú vnútorné nutkanie byť zaneprázdnení a tvrdo pracovať, precíznosť a presnosť sú normou, inovácie môžu byť odolné a bezpečnosť je dôležitým prvkom individuálnej motivácie.

Graf 5-5 Dlhodobá orientácia



Zdroj: vlastné spracovanie podľa informácií dostupných z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,slovakia,south-korea/>

Táto dimenzia opisuje, ako každá spoločnosť musí udržiavať určité spojenia s vlastnou minulosťou pri riešení výziev súčasnosti a budúcnosti a spoločnosti uprednostňujú tieto dva existenčné ciele inak. Normatívne spoločnosti, ktoré majú nízku úroveň v tejto dimenzii, uprednostňujú napríklad dodržiavanie tradícií a noriem, ktoré dodržiavajú čas, pri sledovaní spoločenskej zmeny s podozrením. Tí, ktorí majú vysokú úroveň, na druhej strane zaujmú pragmatickejší prístup: podporujú úsilie a úsilie v modernom vzdelávaní ako spôsob, ako sa pripraviť na budúcnosť.

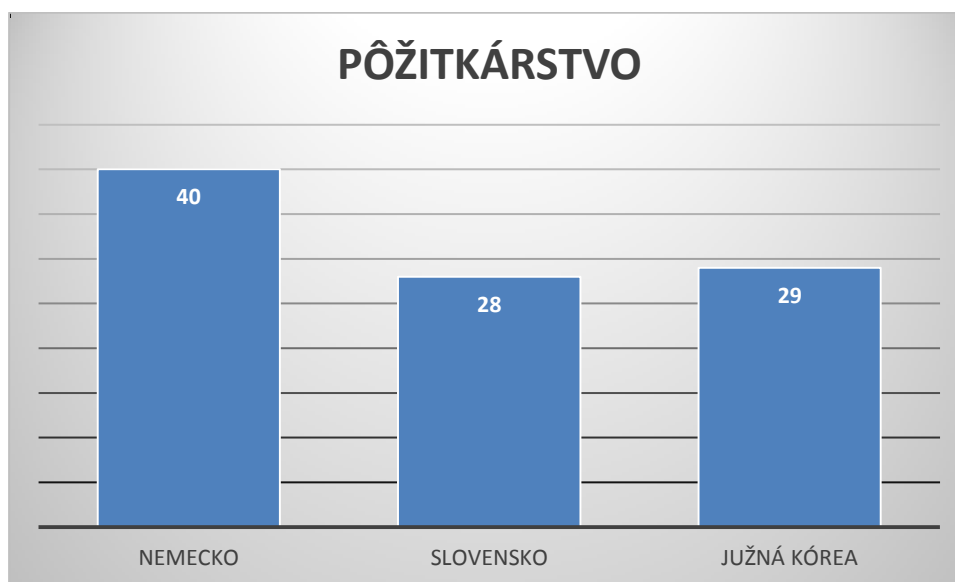
Vysoké skóre Nemecka 83 naznačuje, že ide o pragmatickú krajinu. V spoločnostiach, ktoré majú pragmatickú orientáciu, ľudia veria, že pravda veľmi závisí od situácie, kontextu a

času. Ukazujú schopnosť ľahko prispôbiť tradície zmeneným podmienkam, silnú tendenciu šetriť a investovať, šetrnosť a vytrvalosť pri dosahovaní výsledkov.

S vysokým skóre 77 je jasné, že Slovensko má takisto pragmatickú kultúru.

So skóre 100 bodov sa Južná Kórea považuje za jednu z najviac pragmatických, dlhodobo orientovaných spoločností. Pojem jediného všemohúceho Boha nie je pre obyvateľov Južnej Kórey známy. Ľudia žijú svojimi životmi na základe cností a praktických dobrých príkladov.

Graf 5-6 Pôžitkárstvo



Zdroj: vlastné spracovanie podľa informácií dostupných z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,slovakia,south-korea/>

Jednou z výziev, ktorým čelí ľudstvo, teraz aj v minulosti, je stupeň, v akom sa malé deti socializujú. Bez socializácie sa nestaneme "človekom". Táto dimenzia je definovaná ako rozsah, v akom sa ľudia snažia ovládať svoje túžby a impulzy, založené na spôsobe, akým boli vznesené. Relatívne slabá kontrola sa nazýva "zhovievavosť" a relatívne silná kontrola sa nazýva "obmedzenie". Kultúry môžu byť preto označené ako zhovievavé alebo obmedzené. Nízke skóre 40 v tejto dimenzii naznačuje, že nemecká kultúra je obmedzená. Spoločnosti s nízkym skóre v tejto dimenzii majú tendenciu k cynizmu a pesimizmu. Tiež, na rozdiel od zhovievavých spoločností, obmedzené spoločnosti nevenujú veľký dôraz na voľný čas a

kontrolujú uspokojenie svojich túžob. Ľudia s touto orientáciou majú vnímanie, že ich konanie je obmedzené sociálnymi normami a cítia, že oddávanie sa svojím túžbam je nesprávne.

Nízke skóre 28 znamená, že Slovensko má kultúru obmedzenia rovnako ako nemecká kultúra.

S nízkym skóre 29 je juhokórejská spoločnosť považovaná za jednu zo spoločností obmedzených.

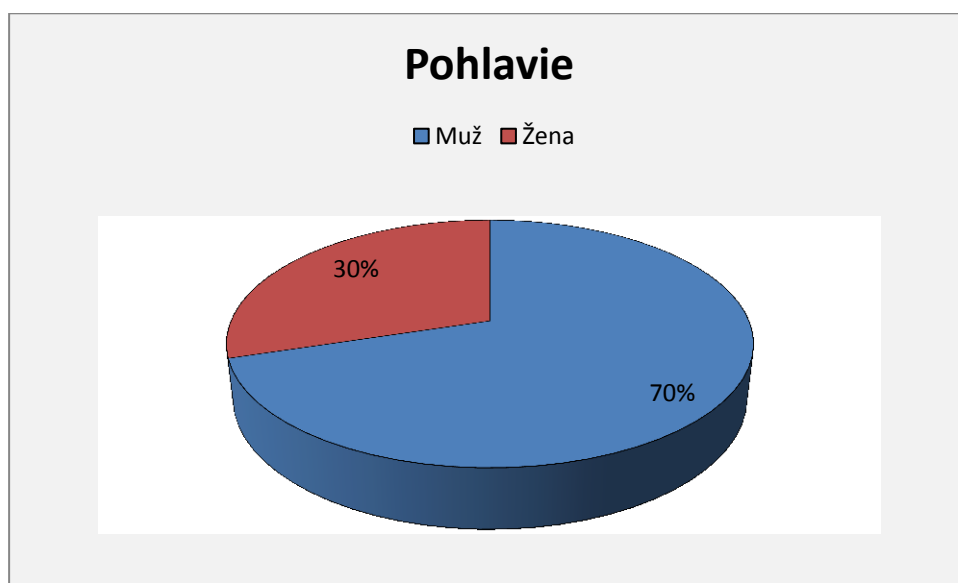
## **5.2 Výsledky dotazníkového šetrenia**

V tejto podkapitole si graficky vyhodnotíme a interpretujeme výsledky získaných informácií od respondentov, ktorí sa zúčastnili dotazníkového šetrenia v spoločnostiach X a Y. Úvodná časť dotazníka obsahuje identifikačné otázky, ktorých cieľom je zistenie štruktúry respondentov. Druhá časť otázok je zameraná na súčasný systém odmeňovania zamestnancov. V ďalšej časti nás bude zaujímať názor respondentov na ich vnímanie medzinárodnej organizácie, v ktorej pracujú, a to najmä oblasť riadenia zamestnancov, stratégia a zameranie organizácie. V záverečnej časti sa budeme pýtať respondentov na ich celkovú pracovnú spokojnosť a umožníme im priestor na vyjadrenie ich osobných názorov a návrhov na zlepšenie súčasného systému odmeňovania. Celé znenie dotazníka je uvedené v prílohe B. Pred odovzdaním dotazníkov respondentom sme náhodne oslovili 10 zamestnancov z každej organizácie, aby si pozreli otázky uvedené v dotazníku, či všetkým otázkam správne rozumejú, aby sme sa vyhli nedorozumeniam a skresleným výsledkom. Rovnako sme požiadali o schválenie dotazníka aj personálnych manažérov jednotlivých spoločností.

### **5.2.1 Spoločnosť X**

V tejto časti si vyhodnotíme výsledky dotazníkového šetrenia od zamestnancov spoločnosti X. Požiadali sme 100 respondentov o vyplnenie dotazníka, avšak dotazník nám vyplnilo celkom 94 zamestnancov.

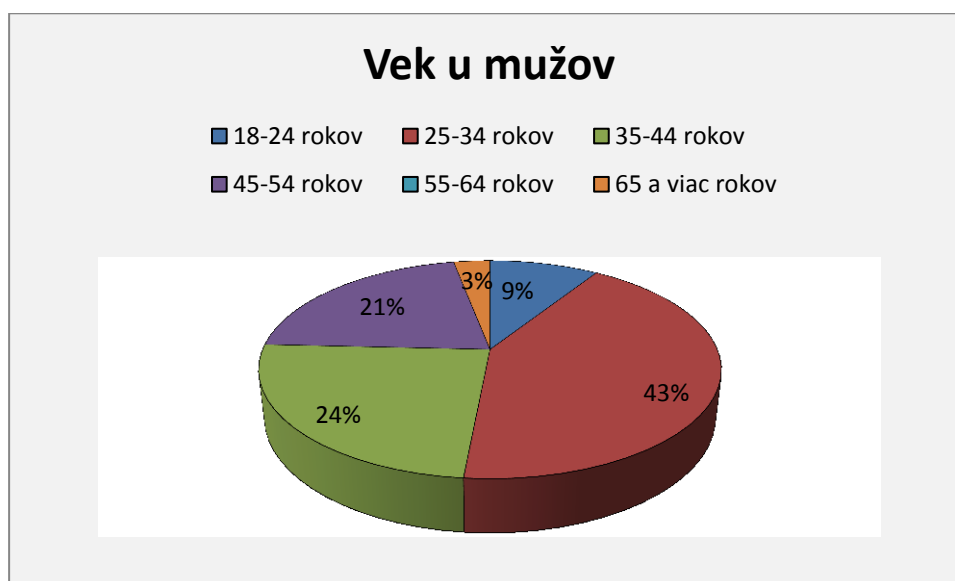
**Graf 5-7 Pohlavie**



*Zdroj: vlastné spracovanie*

V tejto otázke sme pýtali respondentov aké je ich pohlavie. 70% respondentov tvorili muži a 30% ženy, čo znamená, že dotazník vyplnilo 66 mužov a 28 žien. Rovnako aj v radoch zamestnancov prevláda viac mužské pohlavie ako ženské. Túto otázku sme položili preto, aby sme mohli oddeliť mužské odpovede od ženských, nakoľko ďalšie odpovede respondentov v dotazníku môžu byť ovplyvňované práve ich pohlavím.

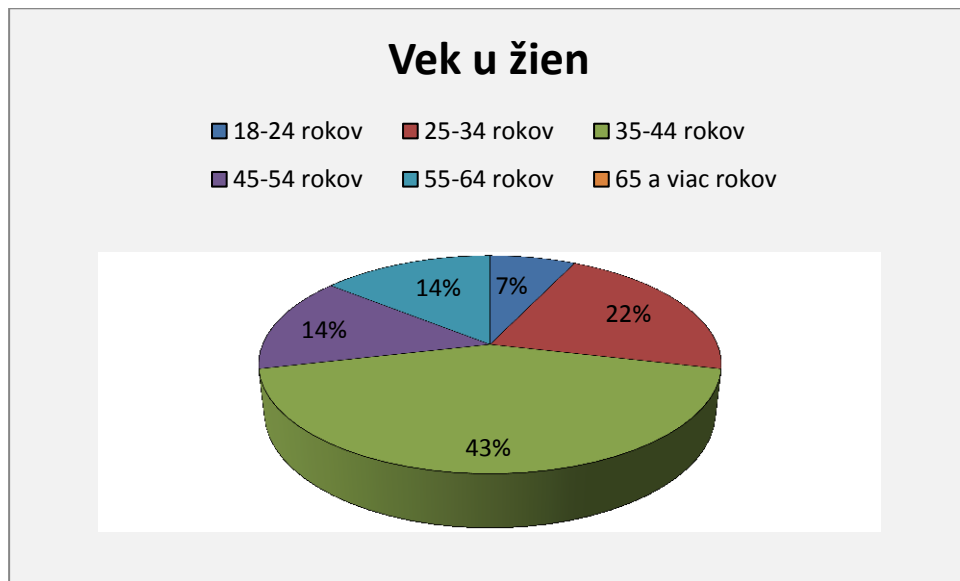
Graf 5-8 Vek u mužov



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Ako môžeme vidieť v grafe 8, dotazníka sa zúčastnili 6 muži vo veku 18-24 rokov, 16 vo veku 35-44 rokov, 14 vo veku 45-54 rokov, 2 vo veku nad 65 rokov a najvyššie zastúpenie v počte 28 mali muži vo veku 25-34 rokov. Vekové rozdelenie mužských respondentov sme urobili preto, aby sme mohli zistiť, či sa odpovede zamestnancov budú líšiť práve kvôli rozdielnemu veku. Je všeobecne známe, že iné požiadavky a predstavy o zamestnaní bude mať mladý a neskúsený človek ako starší s už nadobudnutými pracovnými skúsenosťami. Z grafu je zreteľné, že sa naši respondenti sa nachádzajú práve v tom mladšom až strednom veku.

Graf 5-9 Vek u žien

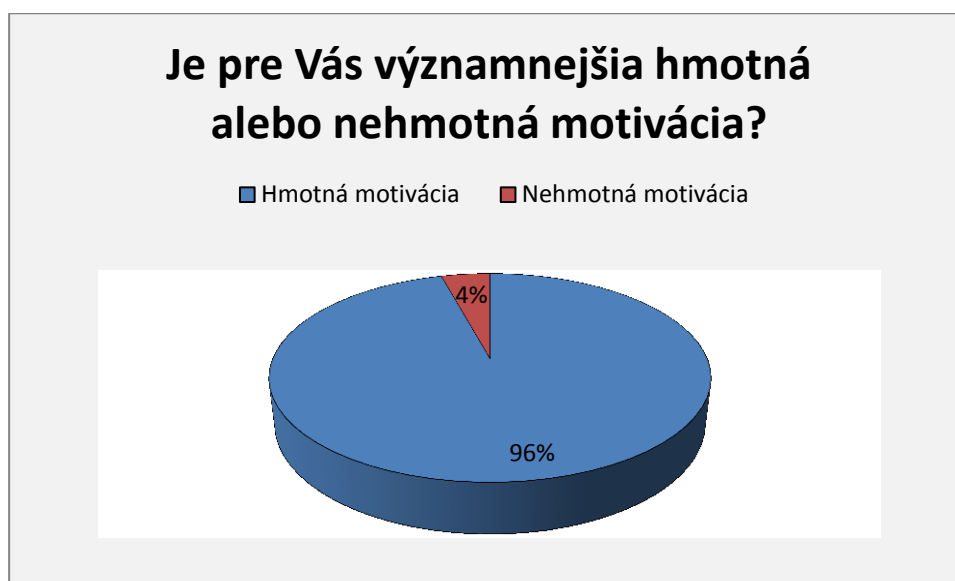


*Zdroj: vlastné spracovanie*

Z rovnakých dôvodov sme postupovali aj v treťom grafe, kde sme rozlíšili vek 28 žien, ktoré sa podieľali na vyplnení dotazníka. Vo veku 18-24 rokov sa zúčastnili len 2 ženy, 6 žien vo veku 25-34 rokov, v rovnakom počte, teda 4 respondentky, boli ženy vo veku 45-54 rokov a 55-64 rokov. Najvyšší počet žien, a to 12, bol vo veku 35-44 rokov. Dotazníka sa nezúčastnila žiadna žena nad 65 rokov. Aj tu môžeme konštatovať, že ženské respondentky sa takisto nachádzajú v mladšom až strednom veku.



Graf 5-10 Hmotná a nehmotná motivácia



*Zdroj: vlastné spracovanie*

V 3. otázke dotazníka sme sa pýtali respondentov, či je pre nich významnejšia hmotná motivácia (napr. peniaze) alebo nehmotná motivácia (napr. pochvala). Drvivá väčšina respondentov v počte 90 uviedla ako odpoveď hmotnú motiváciu. Len 4 respondenti označili za svoju odpoveď nehmotnú motiváciu, z ktorých dvaja boli muži vo veku 35-44 rokov a dve ženy, jedna vo veku 25-34 a druhá 35-44 rokov. Táto odpoveď zrejme nie je taká prekvapujúca, nakoľko dotazníka sa zúčastnili zamestnanci pracujúci vo výrobe, pre ktorých je hmotná motivácia typická. Sú viac založení materiálne a pravdepodobne bez väčších pracovných ambícií, preto nehmotná motivácia pre nich nie je tak dôležitá. Pravdepodobne inak by to bolo v prípade, keby dotazník vyplňali vyššie postavení zamestnanci, pre ktorých je nehmotná motivácia je ďaleko významnejšia.

Graf 5-11 Najdôležitejší motivačný faktor



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Na 4. otázku, čo považujú respondenti za najdôležitejší motivačný faktor pre svoju prácu označila veľká väčšina možnosť zvýšenie mzdy. Príplatok za prácu nadčas označili 10 respondenti, z ktorých 6 boli muži vo veku 25-34 rokov, 2 ženy vo veku 35-44 rokov a rovnako 2 ženy vo veku 45-54 rokov. Postup na vyšší post si vybralo celkom 12 respondentov, z ktorých 4 muži boli vo veku 25-34 rokov, 4 muži vo veku 45-54 rokov, jedna žena vo veku 18-24 rokov a 3 ženy 25-34 rokov. Zamestnanecké výhody označili 2 ženy vo veku 35-44 rokov a odpoveď iné 2 muži v rovnakom veku 35-44 rokov, ktorí uviedli ako odpoveď podiel zo zisku. Nikto z respondentov neoznačil možnosť pochvala. Tu sa odzrkadľuje aj odpoveď z predchádzajúcej otázky. Aj v tomto prípade je úplne zreteľné, že zamestnancom záleží iba na výške ich mzdy. Aj druhá najčastejšia odpoveď, teda postup na vyšší post, v podstate súvisí s peňažnou odmenou, ak si uvedomíme, že s vyššou pozíciou ide ruka v ruke aj vyššie finančné ohodnotenie.

Tabuľka 5-1

<b><i>Vhodne stanovená mzda:</i></b>	<b>Úplne súhlasím %</b>	<b>Takmer súhlasím %</b>	<b>Takmer nesúhlasím %</b>	<b>Úplne nesúhlasím %</b>
<i>Priláka potrebný počet a kvalitu zamestnancov</i>	38%	42%	11%	9%
<i>Stabilizuje súčasný personál</i>	24%	48%	19%	9%
<i>Napomáha k dosiahnutiu zisku</i>	23%	47%	21%	9%
<i>Motivuje k zvyšovaniu výkonu</i>	42%	32%	15%	11%
<i>Motivuje k sebarozvoju</i>	25%	38%	28%	9%
<i>Podporuje neformálne vzťahy na pracovisku</i>	6%	34%	43%	17%
<i>Podporuje žiaduce pracovné správanie</i>	21%	43%	30%	6%

Zdroj: vlastné spracovanie

V piatej otázke mali respondenti vyjadriť mieru svojho súhlasu s uvedenými tvrdeniami, ktoré sa týkali vhodne stanovenej mzdy. Ako môžeme vidieť v tabuľke 5-1, tak

väčšina respondentov vyjadrila súhlas (úplný alebo čiastočný) so všetkými tvrdeniami okrem jedného. Väčšina respondentov nesúhlasila (úplne alebo čiastočne) s tvrdením, že vhodne stanovená mzda podporuje neformálne vzťahy na pracovisku. Tento nesúhlas s tvrdením môžeme vysvetliť tak, že respondenti nevidia vplyv výšky mzdy na ich vzťahy v organizácii. Pravdepodobne za faktory ovplyvňujúce neformálne vzťahy považujú niečo iné ako je mzda. Všetky tvrdenia, s ktorými respondenti súhlasili súviseli skôr so vzťahmi medzi organizáciou a zamestnancami ako tými medziľudskými.

Graf 5-12 Najefektívnejšia mzda



*Zdroj: vlastné spracovanie*

V šiestej otázke sme sa pýtali respondentov aká mzda je podľa ich názoru najefektívnejšia. Väčšia polovica označila odpoveď časová mzda, avšak zmiešanú mzdu označilo 30 mužov, z ktorých 2 boli vo veku 18-24 rokov, 14 vo veku 25-34 rokov, 8 vo veku 35-44 rokov, 6 vo veku 45-54 rokov, a 6 žien, z ktorých každé 2 boli v inej vekovej skupine a to 35-44, 45-54 a 55-64 rokov. Úkolovú mzdu si vybralo 8 respondentov, 4 muži vo veku 25-34, 2 muži vo veku 45-54 rokov a 2 ženy vo veku 35-44 rokov. To, že najčastejšou odpoveďou bola časová mzda je v prípade robotníkov celkom bežné. Majú určitý pocit istoty, ohľadom výšky svojej mzdy, ale zároveň je pri tejto forme mzdy aj najnižšia motivovanosť. Nemusia sa trápiť nad tým, či splnili úlohy a ciele. Vedia, koľko času strávili v práci a na základe toho si vedia spočítať, aká bude ich mzda. Opäť môžeme konštatovať, že keby mali vyššie pracovné nasadenie a vysokú pracovnú motiváciu, pravdepodobne by označili odpoveď úkolová mzda, ktorá by bola odrazom ich pracovného úsilia.

Graf 5-13 Spokojnosť s výškou mzdy



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Na otázku, či je respondent spokojný s výškou svojej mzdy, drvivá väčšina odpovedala, že nie. Len 6 respondentí, z ktorých to boli 4 muži, dvaja vo veku 18-24 a dvaja 35-44 rokov, a 2 ženy vo veku 24-35 rokov odpovedali, že sú spokojní. Na túto otázku sa nevedeli vyjadriť 8 respondentí, 2 muži vo veku 25-34 a 2 muži 45-54 rokov, 2 ženy vo veku 18-24 a rovnako 2 ženy 35-44 rokov. Negatívna odpoveď nás v tomto prípade vôbec neprekvapila. Zrejme v máloktovej výrobnjej organizácii by robotníci boli spokojní s výškou svojej mzdy. Každý zamestnanec chce stále viac a viac peňazí a toto je nekonečný kolobeh. Väčšina ľudí sa za celý svoj život nikdy neuspokojí s výškou svojej mzdy a budú ju chcieť neustále zvyšovať.

Tabuľka 5-2

<i><b>Poskytovanie zamestnaneckých výhod</b></i>	<i><b>Úplne súhlasím %</b></i>	<i><b>Takmer súhlasím %</b></i>	<i><b>Takmer nesúhlasím %</b></i>	<i><b>Úplne nesúhlasím %</b></i>
<i>Zvyšuje pracovný výkon zamestnancov</i>	27%	51%	13%	9%
<i>Posilňuje dôveru zamestnancov voči spoločnosti</i>	36%	49%	6%	9%
<i>Zvyšuje atraktivitu práce</i>	23%	43%	30%	4%
<i>Umožňuje spoločnosti manipulovať so zamestnancami</i>	19%	32%	30%	19%
<i>Je pre spoločnosť stratou</i>	0%	2%	15%	83%

Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke č. 8 mali respondenti vyjadriť mieru svojho súhlasu s uvedenými tvrdeniami zameranými na poskytovanie zamestnaneckých výhod. Tieto tvrdenia ako aj hodnoty sú uvedené v tabuľke 5-2. Vo všetkých prípadoch väčšina respondentov vyjadrila s tvrdeniami súhlas (úplný alebo čiastočný) až na tvrdenie, že poskytovanie týchto výhod je pre spoločnosť stratou. S týmto tvrdením vyjadrila väčšina respondentov nesúhlas (úplný alebo čiastočný), len 2 muži vo veku 35-44 rokov vyjadrili s týmto tvrdením súhlas. V tejto otázke dali respondenti zreteľne najavo, že zamestnanecké výhody považujú za správne a žiaduce. Ani z pohľadu organizácie nepovažujú poskytovanie zamestnaneckých výhod ako stratové, práve naopak.

Graf 5-14 Poskytovanie zamestnaneckých výhod

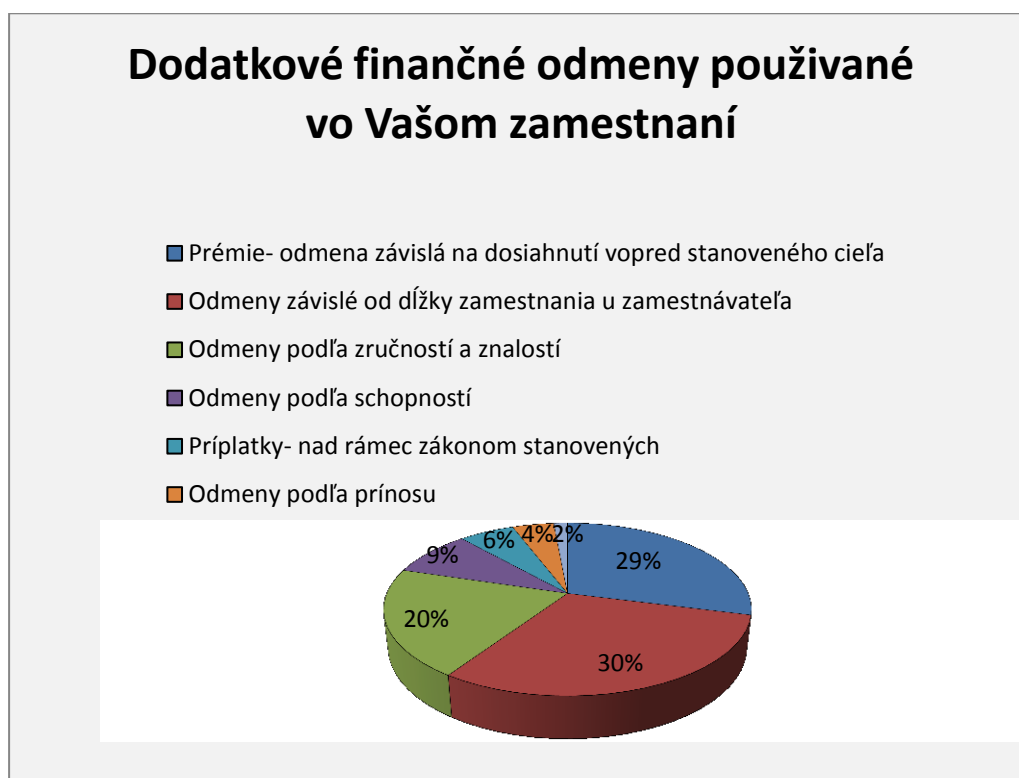


*Zdroj: vlastné spracovanie*

V otázke č. 9 sme sa pýtali respondentov, či sú im v spoločnosti kde pracujú poskytované zamestnanecké výhody. 70 respondentov označilo možnosť áno, z toho 50 mužov a 20 žien. Odpoveď nie označilo 24 respondentov, z ktorých bolo 16 mužov a 8 žien. To, že niektorí respondenti označili odpoveď nie, môže súvisieť buď s tým, že si neuvedomujú poskytovanie zamestnaneckých výhod a berú ich ako samozrejmosť a povinnosť organizácie alebo majú o poskytovaní zamestnaneckých výhod nedostatočné informácie.



Graf 5-15 Dodatočné finančné odmeny



*Zdroj: vlastné spracovanie*

V tejto otázke mali respondenti označiť tie dodatočné finančné odmeny, ktoré sú používané v spoločnosti kde pracujú. Najviac označení mala odpoveď odmeny závislé od dĺžky zamestnania u zamestnávateľa, ktorú označilo 42 respondentov, z toho 30 mužov a 12 žien. Druhá najčastejšia odpoveď boli prémie, ktorú označilo celkom 40 respondentov, 24 mužov a 16 žien. Aj odpoveď odmeny podľa zručností a znalostí bola celkom početná, keďže ju označilo 28 respondentov, z toho 22 mužov a 6 žien. Ostatné odpovede označilo menej ako 15 respondentov. Odmeny podľa schopností označilo 8 mužov a 4 ženy, príplatky označilo len 8 mužov, odmeny podľa prínosu 6 mužov a možnosť iné 2 muži, ktorí uviedli ako odpoveď dochádzkový bonus. To, že zamestnanci označili najčastejšie odpoveď odmeny závislé od dĺžky zamestnania môže súvisieť práve s tým, že kórejská spoločnosť X je považovaná podľa kultúrnych dimenzií za kolektívnu, teda si cení vernosť a lojalitu svojich zamestnancov.

Graf 5-16 Nepeňažná odmena



*Zdroj: vlastné spracovanie*

V 11. otázke sme sa pýtali respondentov, ktorá nepeňažná odmena najvýraznejšie podporuje ich pracovnú motiváciu. Najviac respondentov, z toho 20 mužov a 4 ženy, označilo odpoveď vzdelávanie a rozširovanie schopností, zručností. Druhou najčastejšou odpoveďou bolo povýšenie, ktorú označilo 18 mužov a 4 ženy. 14 respondentov označilo za svoju odpoveď kupóny, z toho to boli 4 muži a 10 žien, dary si vybralo 8 mužov a 4 ženy, uznanie 8 mužov a 2 ženy, zahraničné cesty najviac motivujú 8 mužov a 2 ženy a pochvalu si zvolili 4 respondenti, z toho 2 muži a 2 ženy. Odpoveď iné neoznačil nikto z respondentov. Ako môžeme vidieť, dve najčastejšie označené odpovede respondentov priamo súviseli s prácou. To, že najviac respondentov označilo vzdelávanie a rozširovanie schopností a zručností súvisí zároveň aj s druhou najčastejšou odpoveďou, teda povýšením. S dosiahnutím vyššej kvalifikácie môže zamestnanec postúpiť na vyššiu pracovnú pozíciu, s ktorou je spojené aj zvýšenie mzdy. Opäť sa potvrdilo, že zamestnancom ide najmä o finančné prostriedky, keďže aj nimi vybrané nepeňažné odmeny ovplyvňujú práve tie peňažné. Ak sa pozrieme na

odpovede z pohľadu pohlavia, uvidíme pár rozdielov. Pre mužské pohlavie bolo práve vzdelávanie a rozširovanie schopností a zručností najdôležitejšie, potom to boli dary, uznanie a zahranične cesty. V prípade žien boli najdôležitejšie kupóny. Tu môžeme vidieť rozdielnú pracovnú motiváciu medzi mužmi a ženami.

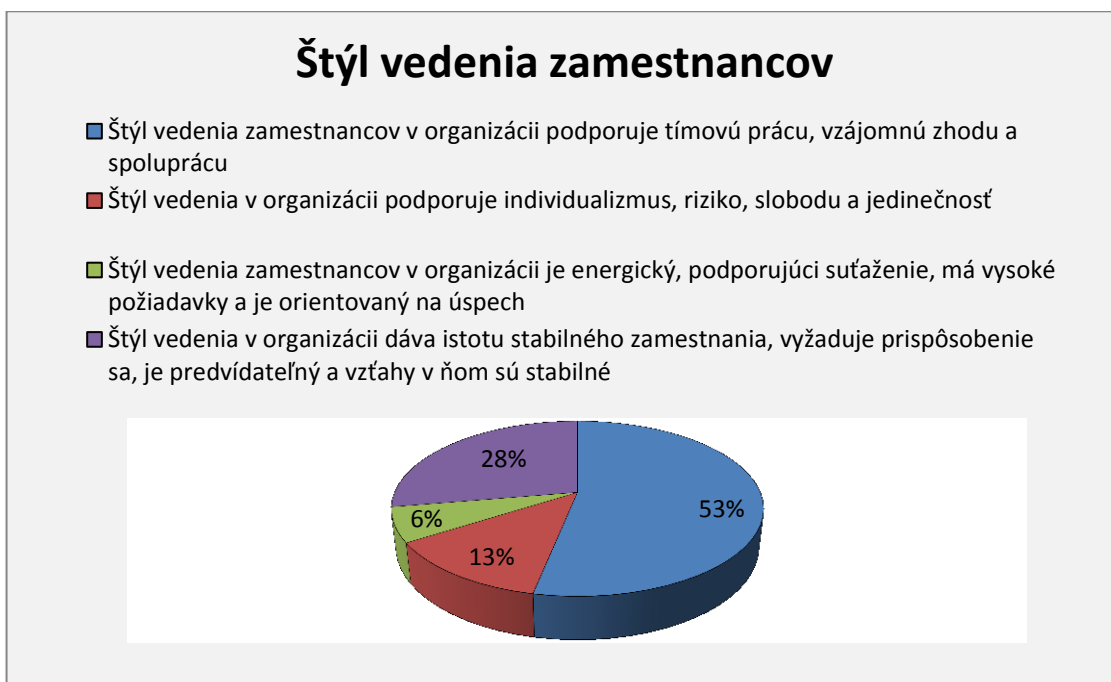
Graf 5-17 Celková pracovná motivácia



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Na 12. otázku, čo najviac ovplyvňuje respondentovu celkovú pracovnú motiváciu väčšina zamestnancov odpovedala, že je to plat. Túto možnosť si vybralo celkom 62 respondentov, z toho 46 mužov a 16 žien. Druhou najpočetnejšou odpoveďou bol pracovný kolektív, ktorý označilo 10 mužov a 2 ženy. Bonusy a odmeny si zvolilo 6 mužov a 2 ženy, celkovú pracovnú motiváciu podľa 2 mužov a 4 žien najviac ovplyvňuje osobnosť nadriadeného, zamestnanecké výhody označili 2 muži a 2 ženy a len 2 muži označili ako odpoveď lokalitu pracoviska. Možnosť inej voľby neoznačil nikto z respondentov. Tu sa nám opäť potvrdili odpovede respondentov z predchádzajúcich otázok, že zamestnancom najviac záleží na finančných prostriedkoch, a teda mzda je faktorom, ktorý má najväčší vplyv na celkovú pracovnú motiváciu zamestnanca. Za pozornosť stojí aj odpoveď pracovný kolektív, čo znamená, že zamestnancom záleží aj na medziľudských vzťahoch a teda aj tie ovplyvňujú ich pracovnú motiváciu. Predsa len sa každému lepšie pracuje v prostredí, kde panuje dobrá atmosféra a pohoda ako pesimizmus, nezhody a intrigy.

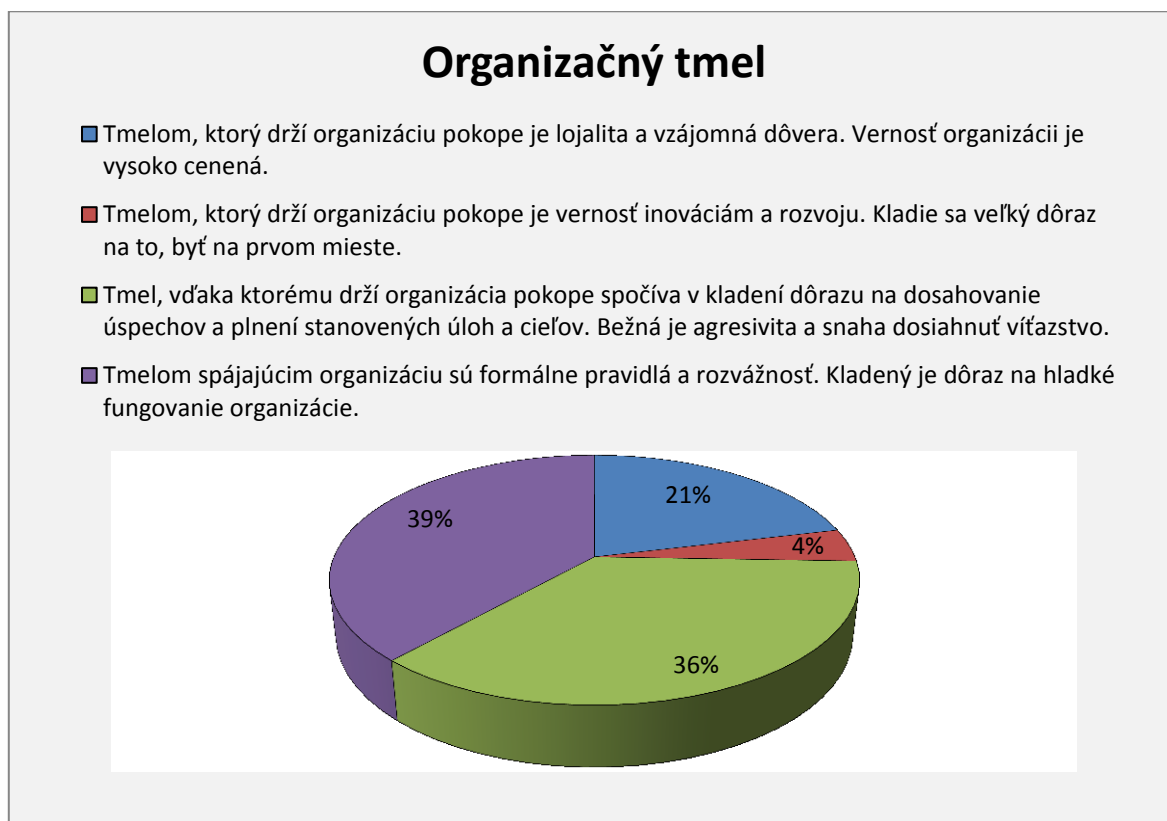
Graf 5-18 Štýl vedenia zamestnancov



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Na otázku týkajúcu sa riadenia zamestnancov väčšia polovica respondentov, 40 mužov a 10 žien, označila tvrdenie, že štýl vedenia zamestnancov v organizácii podporuje tímovú prácu, vzájomnú zrodu a spoluprácu. Štýl vedenia, ktorý dáva istotu stabilného zamestnania, vyžaduje prispôsobenie sa, je predvídateľný a vzťahy v ňom sú stabilné označilo 14 mužov a 12 žien. 12 respondentov, 10 mužov a 2 ženy, označilo možnosť, že štýl vedenia podporuje individualizmus, riziko, slobodu a jedinečnosť. Len 6 respondentov, 2 muži a 4 ženy, si myslí, že štýl vedenia v organizácii je energický, podporujúci súťaženie, má vysoké požiadavky a je orientovaný na úspech. Najčastejšie označené tvrdenie, že štýl vedenia zamestnancov v organizácii podporuje tímovú prácu, vzájomnú zrodu a spoluprácu súvisí práve s tým, že spoločnosť X je podľa kultúrnych dimenzií považovaná za kolektívnu. To znamená, že dôraz je kladený na spoluprácu zamestnancov a nie na ich individuálne výkony. Je zrejmé, že tento štýl vedenia v organizácii prevažuje, keďže si ho uvedomuje viac ako polovica zamestnancov.

Graf 5-19 Organizačný tmel

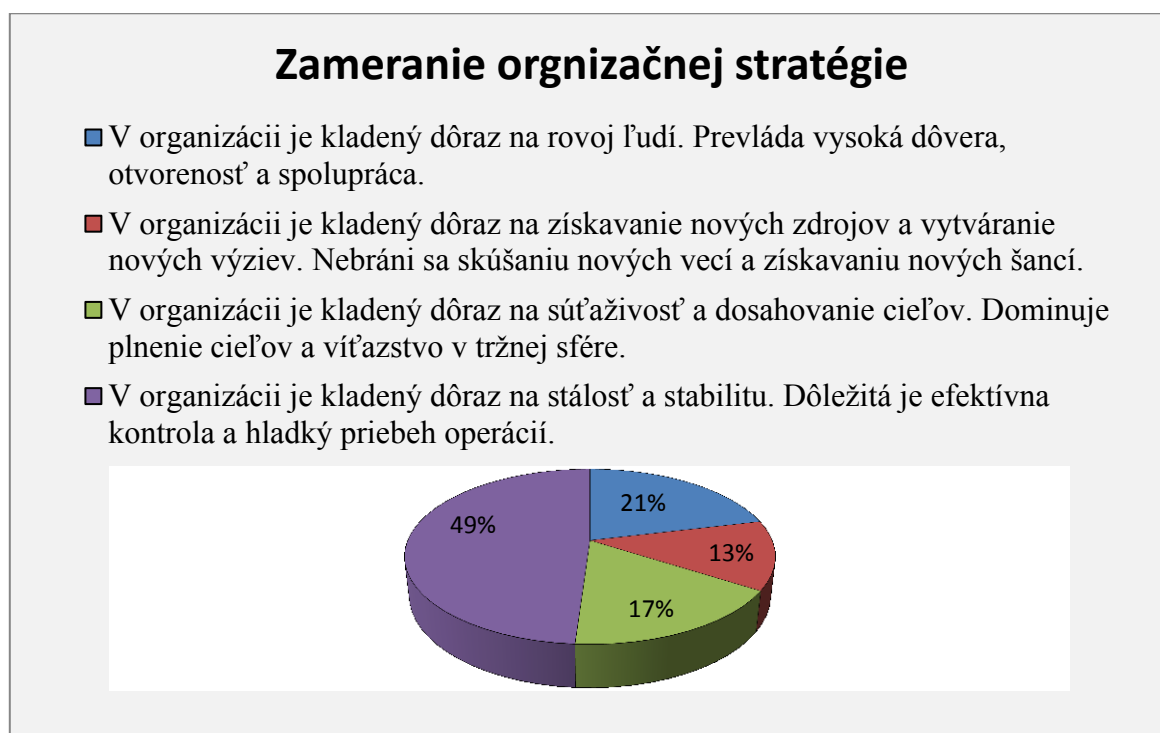


*Zdroj: vlastné spracovanie*

V 14. otázke mali respondenti označiť tú možnosť, ktorá podľa ich názoru najviac vystihuje tzv. tmel, ktorý drží organizáciu pokope. Najčastejšie zvolenou možnosťou, ktorú si vybralo až 36 respondentov, 24 mužov a 12 žien, bolo tvrdenie, že tmelom spájajúcim organizáciu sú formálne pravidlá a rozvážnosť a dôraz je kladený na hladké fungovanie organizácie. Druhým najčastejším tvrdením, ktoré označilo 34 respondentov, 26 mužov a 8 žien, bolo, že organizačný tmel spočíva v kladení dôrazu na dosahovanie úspechov a plnení stanovených úloh a cieľov a bežná je agresivita a snaha dosiahnuť víťazstvo. 20 respondentov, 14 mužov a 6 žien, je to toho názoru, že tmelom je lojalita a vzájomná dôvera a vysoko cenená je vernosť organizácii. Len 4 respondenti, 2 muži a 2 ženy, označili možnosť, že tmelom je vernosť inováciám a rozvoju a kladie sa veľký dôraz na dosiahnutie prvenstva. V tomto prípade prvé dve najčastejšie odpovede súvisia s kultúrnou dimenziou týkajúcou sa vyhýbania neistote. To znamená, že spoločnosť X udržiava prísne pravidlá a kódexy a netoleruje nevhodné správanie. Zároveň musia zamestnanci tvrdo pracovať,

precíznosť a presnosť je normou, aby mohla organizácia dosahovať úspechy a plniť stanovené ciele.

Graf 5-20 Zameranie organizačnej stratégie



*Zdroj: vlastné spracovanie*

V tejto otázke nás zaujímal názor respondentov na to ako vnímajú oni zameranie organizačnej stratégie. Takmer polovica respondentov si myslí, že v organizácii je kladený dôraz na stálosť a stabilitu a dôležitá je efektívna kontrola a hladký priebeh operácií. Toto tvrdenie označilo za správne 32 mužov a 14 žien. Ostatné možnosti sa príliš nelíšili počtom respondentov. 20 respondentov, 18 mužov a 2 ženy, je toho názoru, že dôraz je kladený na rozvoj ľudí a prevláda vysoká dôvera, otvorenosť a spolupráca. Možnosť, že dôraz je kladený na súťaživosť a dosahovanie cieľov a dominuje plnenie cieľov a víťazstvo v tržnej sfére, označilo 16 respondentov, 8 mužov a 8 žien. Poslednou variantou, ktorú mohli respondenti označiť bol dôraz kladený na získavanie nových zdrojov a vytváranie nových výziev a organizácia sa nebráni skúšaní nových vecí a získavaniu nových šancí. Túto možnosť si vybralo 12 respondentov, 8 mužov a 4 ženy. Najčastejšie zvolená odpoveď respondentov súvisí s kultúrnou dimenziou dlhodobá orientácia. Južná Kórea sa považuje za jednu z najviac pragmatických, dlhodobo orientovaných spoločností. Z toho vyplýva aj zameranie organizácie na stálosť a stabilitu v dlhodobom časovom horizonte.



Graf 5-21 Súčasná pracovná spokojnosť



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Poslednou otázkou v dotazníku, kde mali respondenti ponuku možností bola otázka smerovaná na ich pracovnú spokojnosť v súčasnom zamestnaní. V prípade, že respondent označil možnosť, že nie je spokojný, bol požiadaný, aby uviedol dôvody svojej nespokojnosti v práci. Len 14 mužov a 10 žien označilo možnosť, že sú v zamestnaní spokojní. 22 respondentov, 16 mužov a 6 žien, sa nevedelo k tejto otázke jednoznačne vyjadriť. Bohužiaľ, väčšia polovica respondentov označila negatívnu odpoveď. Až 36 mužov a 12 žien nepociťuje v súčasnom zamestnaní pracovnú spokojnosť. Dôvodov nespokojnosti môže byť niekoľko. Tým, že zamestnanci sú zo Slovenska, ale vedenie spoločnosti je z Južnej Kórey je tu hneď niekoľko rozdielností v kultúrnych dimenziách. Napríklad Slovensko je viac založené individualisticky, kdežto Južná Kórea je krajinou kolektívnou. Tento rozdiel sa môže prejaviť v tímovej práci, resp. v jej neefektívnom fungovaní. Rozdiel je aj v dimenzii maskulinita. Slovensko je považované za vysoko mužskú, ale naopak Južná Kórea je považovaná za ženskú spoločnosť. Tu sa môžu prejavovať rozdielnosti v predstavách o pracovnej motivácii zamestnancov. Slovenskí zamestnanci chcú napríklad dosahovať výkonnosť a úspech, ale vedenie spoločnosti má priority vo vzájomnej podpore a starostlivosti o kvalitu života.

Dôvody, ktoré respondenti uvádzali ako zdroje ich nespokojnosti nijako nezáviseli od ich veku ani pohlavia. V každom veku muži aj ženy najčastejšie uvádzali najmä finančné dôvody ako napr. nízka mzda, nízky výkonnostný bonus, nedostatočné finančné ohodnotenie

a pod. Avšak ďalšie časté odpovede boli napr. žiadne investovanie do nových technológií na zlepšenie pracovných podmienok, šetrenie na nesprávnych miestach (redukovanie pracovnej sily a externých firiem), žiadna alebo nízka motivácia (len plnenie cieľov), príliš veľa práce (1 pracovník namiesto 2), veľká fluktuácia pracovníkov, firemná kultúra, pracovné prostredie (pracovisko), tzv. nerovný meter pri odmenách (niektorí dostanú viac ako iní za odvedenie tej istej práce), nepríjemné správanie nadriadených (zamestnancov berú ako tzv. handry a nie ľudí), falošnosť, neférové jednanie (tzv. rodinkárstvo, známosti) a nemožnosť pracovného rastu.

### **Aké zmeny v systéme odmeňovania by ste uvítali vo svojom zamestnaní?**

Posledná otázka v dotazníku bola otvorená a umožnila respondentom priestor na vyjadrenie svojich názorov a návrhov na zlepšenie súčasného systému odmeňovania.

Odpovede respondentov opäť nijako významne nesúviseli s vekom ani pohlavím dotazovaných respondentov.

Najčastejšie sa vyskytovali odpovede súvisiace so zvýšením mzdy. Avšak veľa respondentov by uvítalo odmeny súvisiace s podielom na zisku spoločnosti, zvýšenie výkonnostného bonusu, 14. plat, príplatky za splnenie plánu, príspevky na dovolenku, dovolenku navyše a pod.

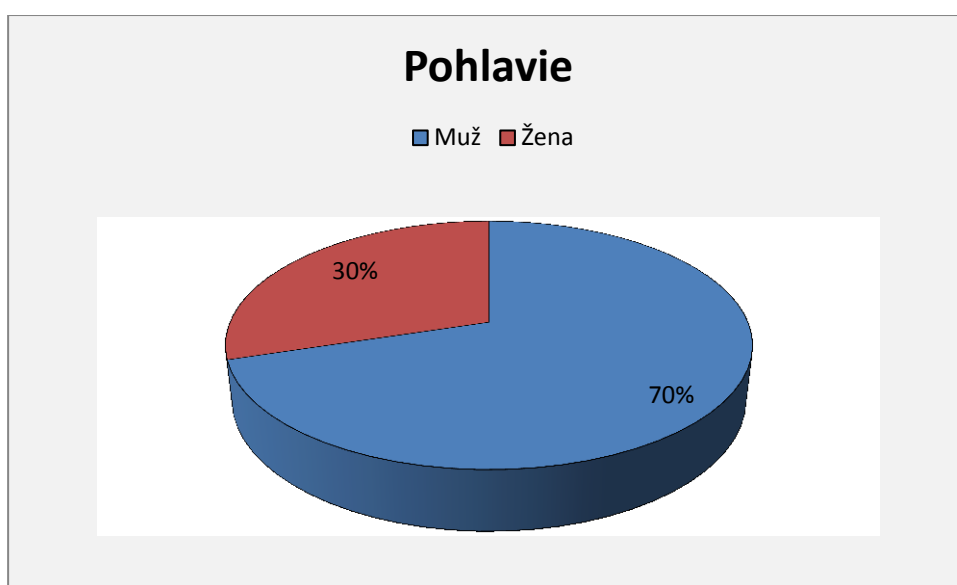
Medzi nepeňažné odmeny takmer všetci zamestnanci uviedli rôzne kupóny súvisiace s ich zdravím. Vyslovene žiadané by boli rôzne wellness pobyty, kúpeľové pobyty, rekreačné pobyty, vstupenky do aquaparkov a fitness centier, masáže a iné ozdravné rekreácie, ako aj príspevky na zdravú výživu a doplnky stravy. Rovnako by zamestnanci uvítali aj výhody spojené s ich kultúrnym vyžitím. Najčastejšie uvádzali vstupenky do divadla, kina, na rôzne športové a kultúrne podujatia. V práci by veľa respondentov uvítalo aj kávu zdarma, obzvlášť na nočných smenách.

Uvedené zamestnanecké výhody respondenti uviedli pravdepodobne preto, lebo pracujú vo výrobe, a teda je to skôr fyzická práca ako psychická. Preto by uvítali najmä také výhody, ktoré súvisia s ich fyzickou regeneráciou.

### 5.2.2 Spoločnosť Y

V tejto časti si vyhodnotíme výsledky dotazníkového šetrenia od zamestnancov spoločnosti Y. Takisto sme požiadali 100 respondentov o vyplnenie dotazníka. V tejto spoločnosti nám vyplnilo dotazník celkom 96 respondentov. Aby sa nám zhodoval počet dotazníkov zo spoločnosti Y s počtom dotazníkov spoločnosti X, tak sme náhodne 2 dotazníky vyradili.

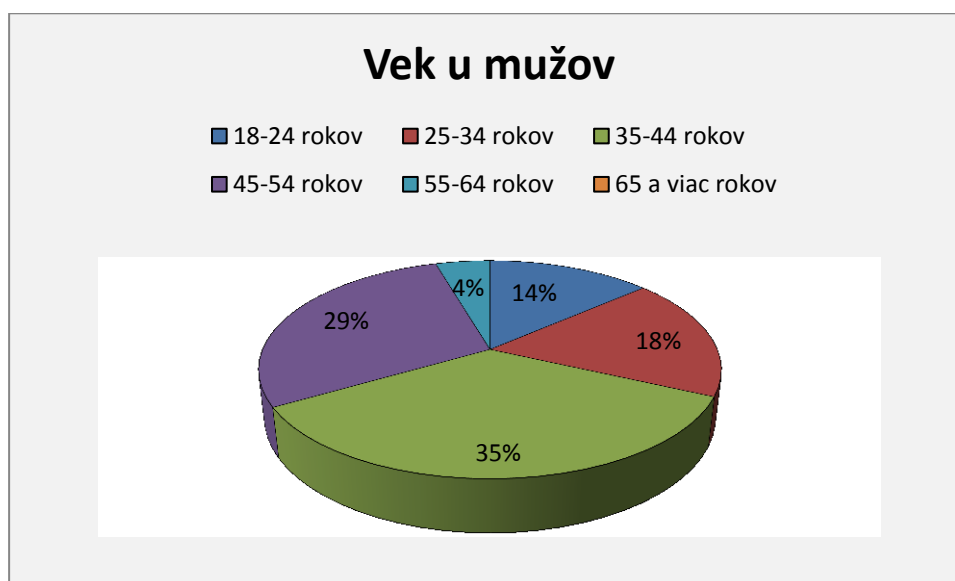
Graf 5-22 Pohlavie



*Zdroj: vlastné spracovanie*

V tejto otázke sme sa rovnako pýtali respondentov aké je ich pohlavie. Opäť 70% respondentov tvorili muži a 30% ženy, čo znamená, že v tomto prípade dotazník vyplnilo 65 mužov a 27 žien. Rovnako ako v spoločnosti X, aj tu v radoch zamestnancov prevláda viac mužské pohlavie ako ženské. Túto otázku sme položili z rovnakého dôvodu, teda preto, aby sme mohli oddeliť mužské odpovede od ženských, nakoľko ďalšie odpovede respondentov v dotazníku môžu byť ovplyvňované práve ich pohlavím.

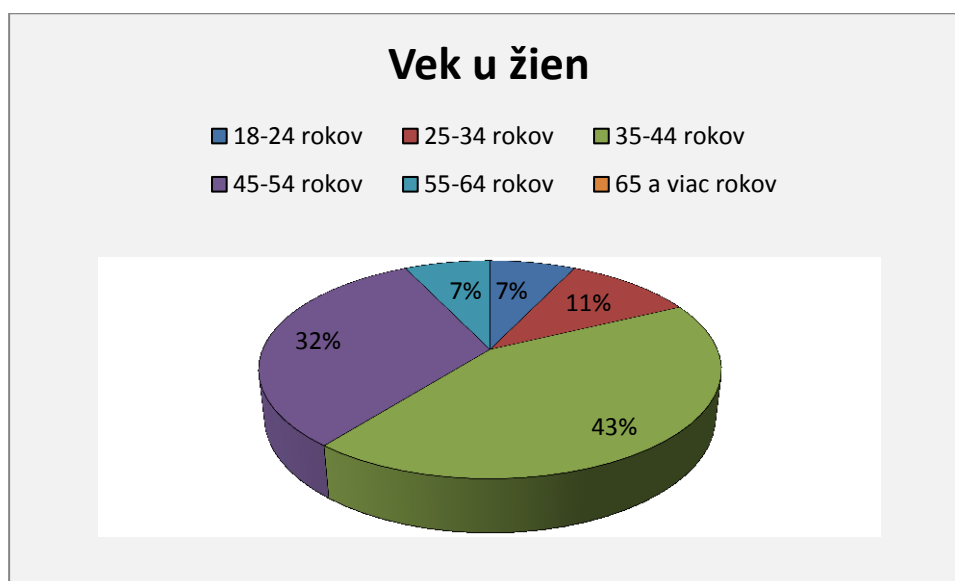
Graf 5-23 Vek u mužov



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Ako môžeme vidieť, dotazníka sa zúčastnili 9 muži vo veku 18-24 rokov, 12 vo veku 24-35 rokov, 19 vo veku 45-54 rokov, 3 vo veku 54-65 rokov a najvyššie zastúpenie v počte 23 mali muži vo veku 35-44 rokov. Žiaden mužský respondent nemal nad 65 rokov. Vekové rozdelenie mužských respondentov sme urobili takisto preto, aby sme mohli zistiť, či sa odpovede zamestnancov budú líšiť práve kvôli rozdielnemu veku. Ako sme už spomínali, iné požiadavky a predstavy o zamestnaní bude mať mladý a neskúsený človek ako starší s už nadobudnutými pracovnými skúsenosťami. Z grafu je zreteľné, že sa naši respondenti sa nachádzajú približne v strednom veku.

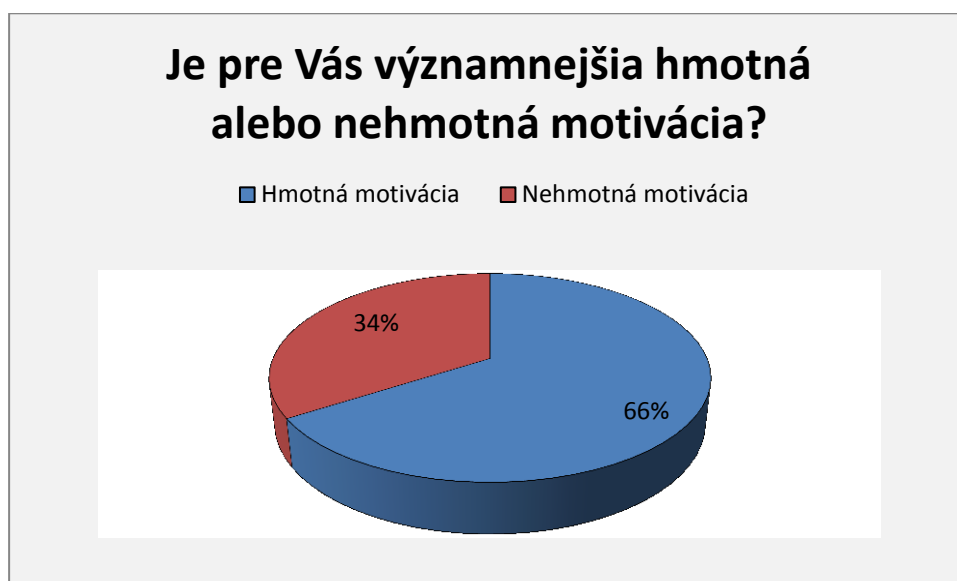
Graf 5-24 Vek u žien



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Z rovnakých dôvodov sme postupovali aj pri ženskom pohlaví, kde sme rozlíšili vek 27 žien, ktoré sa podieľali na vyplnení dotazníka. Vo veku 18-24 rokov sa zúčastnili len 2 ženy, 3 ženy vo veku 25-34 rokov, 9 respondentiek boli ženy vo veku 45-54 rokov a 2 ženy vo veku 55-64 rokov. Najvyšší počet žien, a to 12, bol vo veku 35-44 rokov. Dotazníka sa nezúčastnila žiadna žena nad 65 rokov. Tu môžeme konštatovať, že ženské respondentky sú o niečo mladšie v porovnaní s mužskými respondentmi, ale takisto sa nachádzajú v strednom veku.

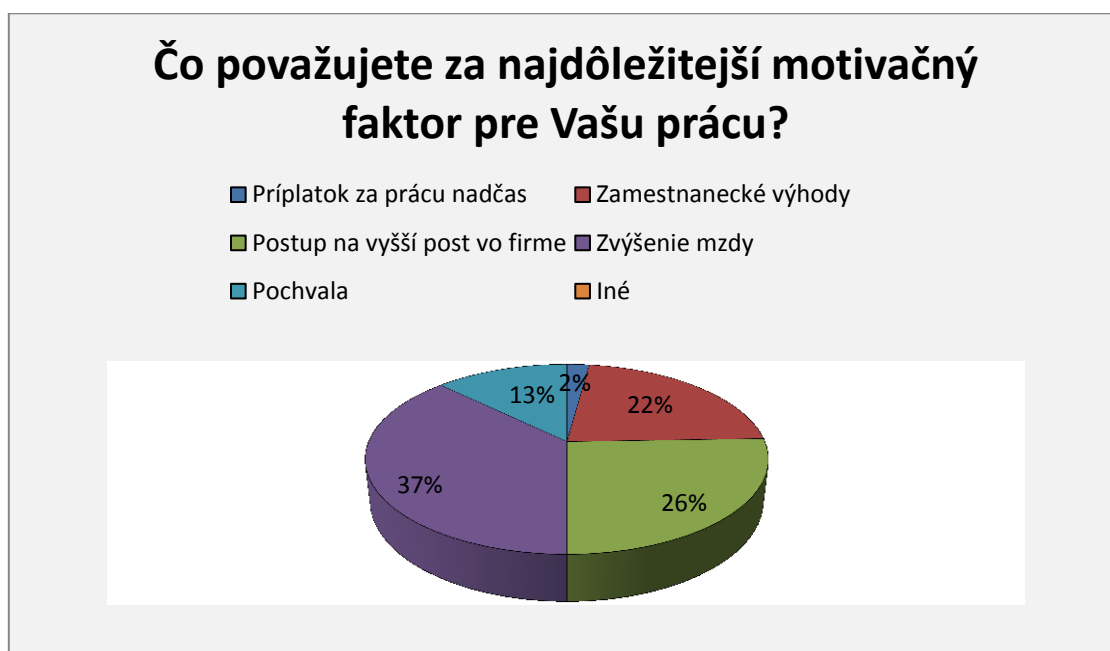
Graf 5-25 Hmotná a nehmotná motivácia



*Zdroj: vlastné spracovanie*

V 3. otázke dotazníka sme sa pýtali respondentov, či je pre nich významnejšia hmotná motivácia (napr. peniaze) alebo nehmotná motivácia (napr. pochvala). Aj v spoločnosti Y väčšina respondentov uviedla ako odpoveď hmotnú motiváciu, avšak len v počte 62. Nehmotnú motiváciu označila tretina dotazovaných, teda v počte 32 respondentov, čo je ďaleko viac ako v spoločnosti X. Dôvod môže byť taký istý a to, že dotazník vyplňali zamestnanci pracujúci vo výrobe, teda bez vyšších pracovných ambícií.

Graf 5-26 Najdôležitejší motivačný faktor



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Na 4. otázku, čo považujú respondenti za najdôležitejší motivačný faktor pre svoju prácu označilo 35 respondentov možnosť zvýšenie mzdy. Príplatok za prácu nadčas označili len 2 respondenti, z ktorých to boli muži vo veku 25-34 rokov. Postup na vyšší post si vybralo celkom 24 respondentov, z ktorých to boli 3 muži boli vo veku 25-34 rokov, 5 mužov vo veku 35-44 rokov, 10 mužov vo veku 45-54 rokov, jedna žena vo veku 18-24 rokov, 3 ženy 25-34 a 2 ženy 35-44 rokov. Pochvalu si vybralo 12 respondentov, a to najmä ženy vo veku 35-54 rokov. Zamestnanecké výhody označilo 21 respondentov, z toho 6 žien vo veku 35-44 rokov, 7 mužov vo veku 35-44 rokov a 8 mužov vo veku 45-54 rokov. Odpoveď iné neoznačil nikto. Aj tu vidno vplyv najmä hmotnej motivácie tým, že väčšina respondentov označila priamu možnosť zvýšenie mzdy a druhou najčastejšou odpoveďou bol postup na vyšší post vo firme, ktorý je vždy spojený s vyššou mzdou. V spoločnosti Y boli však početnou odpoveďou aj zamestnanecké výhody, ktorým zamestnanci spoločnosti X nepriradili až taký veľký význam.

Tabuľka 5-3

<b><i>Vhodne stanovená mzda:</i></b>	<b>Úplne súhlasím %</b>	<b>Takmer súhlasím %</b>	<b>Takmer nesúhlasím %</b>	<b>Úplne nesúhlasím %</b>
<i>Priláka potrebný počet a kvalitu zamestnancov</i>	26%	54%	12%	8%
<i>Stabilizuje súčasný personál</i>	32%	38%	18%	12%
<i>Napomáha k dosiahnutiu zisku</i>	22%	46%	22%	10%
<i>Motivuje k zvyšovaniu výkonu</i>	38%	42%	16%	4%
<i>Motivuje k sebarozvoju</i>	16%	46%	30%	8%
<i>Podporuje neformálne vzťahy na pracovisku</i>	12%	22%	54%	12%
<i>Podporuje žiaduce pracovné správanie</i>	32%	36%	26%	6%

Zdroj: vlastné spracovanie

V piatej otázke mali respondenti vyjadriť mieru svojho súhlasu s uvedenými tvrdeniami, ktoré sa týkali vhodne stanovenej mzdy. Ako môžeme vidieť v tabuľke 5-3, tak aj v spoločnosti Y väčšina respondentov vyjadrila súhlas (úplný alebo čiastočný) so všetkými tvrdeniami okrem jedného. Väčšina respondentov nesúhlasila (úplne alebo čiastočne) s tvrdením, že vhodne stanovená mzda podporuje neformálne vzťahy na pracovisku. Tento



nesúhlas s tvrdením môžeme vysvetliť tak, že respondenti nevidia vplyv výšky mzdy na ich vzťahy v organizácii. Pravdepodobne za faktory ovplyvňujúce neformálne vzťahy považujú niečo iné ako je mzda. Všetky tvrdenia, s ktorými respondenti súhlasili súviseli skôr so vzťahmi medzi organizáciou a zamestnancami ako tými medziľudskými.

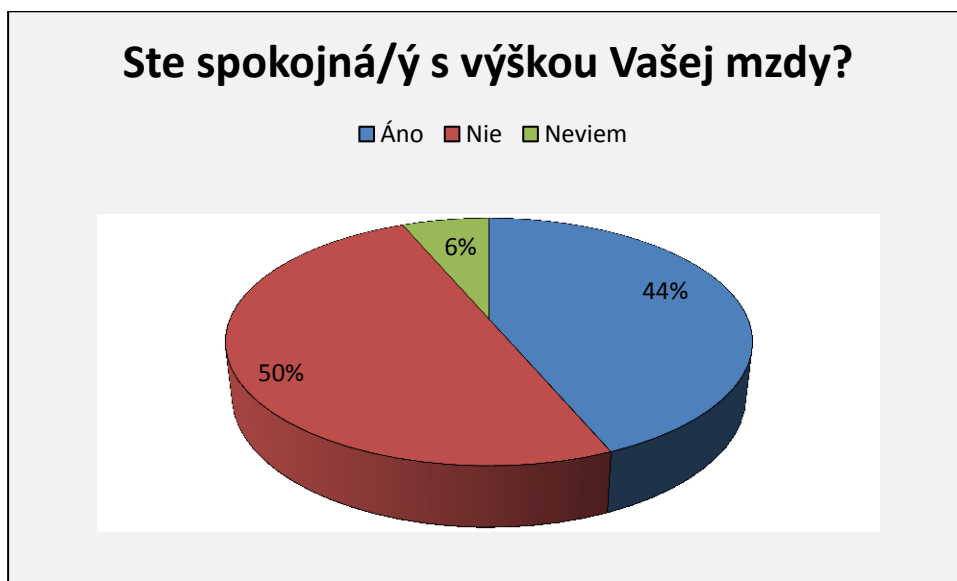
Graf 5-27 Najefektívnejšia mzda



*Zdroj: vlastné spracovanie*

V šiestej otázke sme sa pýtali respondentov aká mzda je podľa ich názoru najefektívnejšia. V tejto otázke sa líšia odpovede respondentov spoločnosti Y s odpoveďami zamestnancov X, ktorí najčastejšie označili odpoveď časová mzda. V spoločnosti Y väčšina respondentov, 43 zamestnancov, označila zmiešanú mzdu. To znamená, že na jednej strane majú zamestnanci radi určitý pocit istoty, ale na druhej by uvítali možnosť ovplyvniť svoju mzdu práve svojím výkonom. Túto možnosť si vyberali najmä muži vo veku 25-44 rokov. Naopak časovú mzdu, ktorú označilo celkom 36 respondentov, si vyberali najmä ženy vo veku 35-54 rokov a muži 45-64 rokov. Čisto úkolová mzda bola preferovaná mladšími respondentmi, teda vo veku 18-34 rokov, ktorú označilo 15 respondentov. Tu sa prejavujú ambície a chuť mladších ročníkov niečo v práci dosiahnuť a, že sa neboja výziev a náročnejších úloh.

Graf 5-28 Spokojnosť s výškou mzdy



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Na otázku, či je respondent spokojný s výškou svojej mzdy v spoločnosti Y polovica odpovedala, že nie. To znamená, že celkom 47 respondentov vyjadrilo nespokojnosť s výškou svojej mzdy. Nespokojní boli najmä mladší zamestnanci, teda muži 18-44 rokov a ženy 18-34 rokov. Nie je to síce najlepší výsledok, avšak spoločnosť X bola na tom podstatne horšie. Dôvodov nespokojnosti môže byť niekoľko a viac sa im budeme venovať počas rozhovorov s personálnymi manažérmi. Celkom 41 respondentov označilo, že je s výškou svojej mzdy spokojných. Boli to najmä muži vo veku 45 a viac rokov a ženy nad 35 rokov. K tejto otázke sa nevedelo vyjadriť 6 respondentov, 3 muži vo veku 35-44 rokov, 1 muž vo veku 45-54 rokov a 2 ženy vo veku 35-44 rokov.

Tabuľka 5-4

<b><i>Poskytovanie zamestnaneckých výhod:</i></b>	<b>Úplne súhlasím %</b>	<b>Takmer súhlasím %</b>	<b>Takmer nesúhlasím %</b>	<b>Úplne nesúhlasím %</b>
<i>Zvyšuje pracovný výkon zamestnancov</i>	26%	38%	22%	14%
<i>Posilňuje dôveru zamestnancov voči spoločnosti</i>	22%	46%	20%	12%
<i>Zvyšuje atraktivitu práce</i>	36%	42%	18%	4%
<i>Umožňuje spoločnostiam manipulovať so zamestnancami</i>	34%	34%	26%	6%
<i>Je pre spoločnosť stratou</i>	8%	12%	56%	24%

Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke č. 8 mali respondenti vyjadriť mieru svojho súhlasu s uvedenými tvrdeniami zameranými na poskytovanie zamestnaneckých výhod. Tieto tvrdenia ako aj hodnoty sú uvedené v tabuľke 5-4. Vo všetkých prípadoch väčšina respondentov vyjadrila s tvrdeniami súhlas (úplný alebo čiastočný) až na tvrdenie, že poskytovanie týchto výhod je pre spoločnosť stratou. S týmto tvrdením vyjadrila väčšina respondentov nesúhlas (úplný alebo čiastočný). V tejto otázke dali respondenti zreteľne najavo, že poskytovanie zamestnaneckých výhod považujú za správne a žiaduce. Ani z pohľadu organizácie nepovažujú poskytovanie zamestnaneckých výhod ako stratové, práve naopak. Z toho môžeme usúdiť, že zamestnanci podporujú poskytovanie zamestnaneckých výhod.

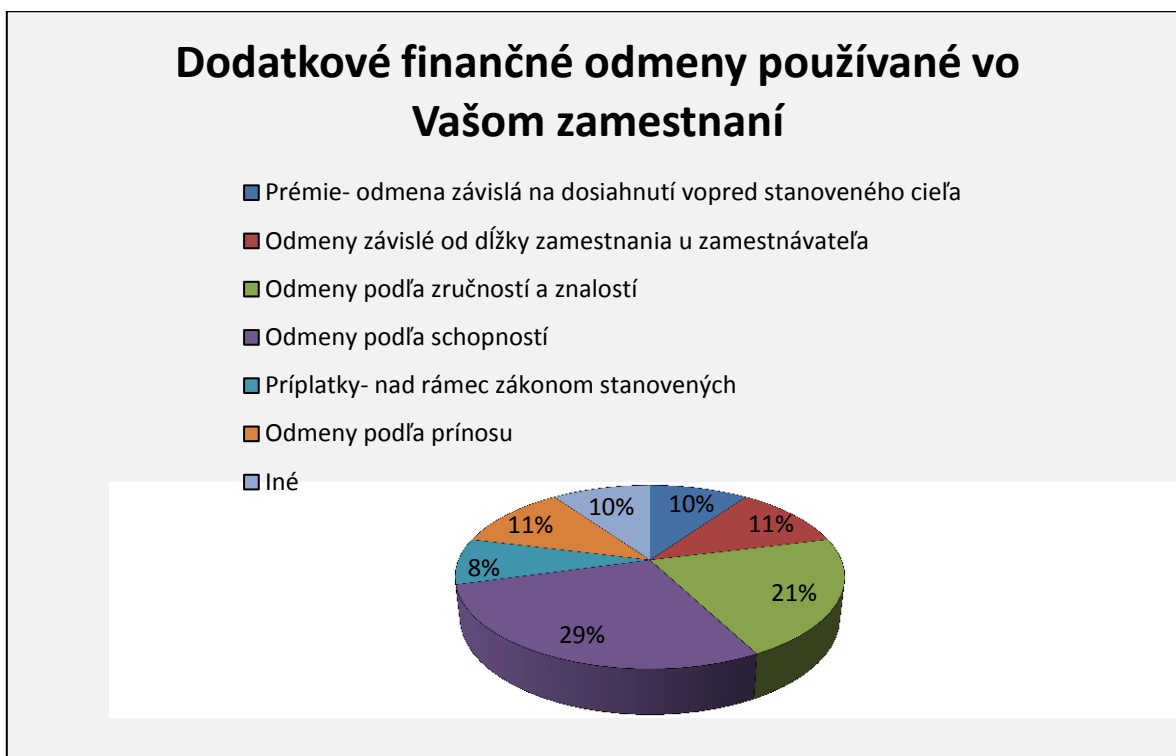
Graf 5-29 Poskytovanie zamestnaneckých výhod



*Zdroj: vlastné spracovanie*

V otázke č. 9 sme sa pýtali respondentov, či sú im v spoločnosti, kde pracujú poskytované zamestnanecké výhody. 84 respondentov označilo možnosť áno, z toho 61 mužov a 23 žien. Odpoveď nie označilo 10 respondentov, z ktorých to bolo 5 mužov a 4 ženy. To, že niektorí respondenti označili odpoveď nie, môže opäť súvisieť buď s tým, že si neuvedomujú poskytovanie zamestnaneckých výhod a berú ich ako samozrejmosť a povinnosť organizácie alebo majú o poskytovaní zamestnaneckých výhod nedostatočné informácie. Každopádne spoločnosť Y má pravdepodobne lepší informačný systém v porovnaní so spoločnosťou X, v ktorej boli výsledky horšie.

Graf 5-30 Dodatočké finančné odmeny



*Zdroj: vlastné spracovanie*

V tejto otázke mali respondenti označiť tie dodatočké finančné odmeny, ktoré sú používané v spoločnosti kde pracujú. Najviac označení mala odpoveď odmeny podľa schopností, ktorú označilo 35 respondentov, z toho 29 mužov a 6 žien. Druhá najčastejšia odpoveď boli odmeny podľa zručností a znalostí, ktorú označilo celkom 26 respondentov, 18 mužov a 8 žien. Ostatné odpovede mali približne rovnaký počet. Prémie označilo 12 respondentov, odmeny závislé od dĺžky zamestnania 14 respondentov, príplatky 10 respondentov a odmeny podľa prínosu 14 respondentov. To, že zamestnanci označili najčastejšie odpoveď odmeny podľa schopností môže súvisieť práve s tým, že nemecká spoločnosť Y je považovaná podľa kultúrnych dimenzií za individualistickú, teda si cení výkony, dosahovanie cieľov a efektívne plnenie úloh svojich zamestnancov.

Graf 5-31 Nepeňažná odmena

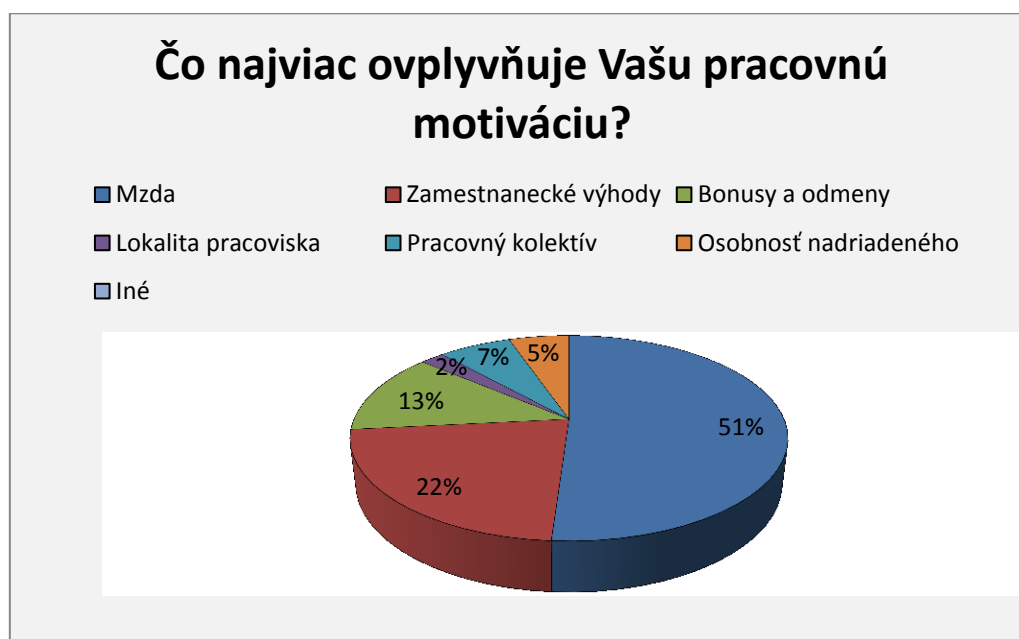


*Zdroj: vlastné spracovanie*

V 11. otázke sme sa pýtali respondentov, ktorá nepeňažná odmena najvýraznejšie podporuje ich pracovnú motiváciu. Najviac respondentov, z toho 21 mužov a 5 žien, označilo odpoveď povýšenie. Druhou najčastejšou odpoveďou bolo vzdelávanie a rozširovanie schopností, zručností, ktorú označilo 13 mužov a 5 žien. Tieto výsledky sú podobné so spoločnosťou X, ale v nej zamestnanci označili tieto odpovede naopak. Uznanie si vybrali prevažne muži vo veku 35-54 rokov, naopak kupóny zväčša ženy 45-64 rokov. Zahraničné cesty boli zaujímavé najmä pre mladších mužov vo veku 18-34 rokov. Dary a pochvala neboli pre zamestnancov spoločnosti Y príliš podporujúce ich pracovnú motiváciu, nakoľko ju označilo len 8 a 4 respondenti. Odpoveď iné neoznačil nikto z respondentov. Ako môžeme vidieť, dve najčastejšie označené odpovede respondentov opäť priamo súviseli s prácou a nie napr. s voľným časom. S povýšením sa spája aj vyššia mzda a vzdelávanie a rozširovanie schopností a zručností k tomu môžu významne pomôcť. Opäť sa potvrdilo, že zamestnancom

ide najmä o finančné prostriedky, keďže aj nimi vybrané nepeňažné odmeny ovplyvňujú práve tie peňažné. Ak sa pozrieme na odpovede z pohľadu pohlavia, môžeme si všimnúť pár rozdielov. Pre mužské pohlavie bolo práve uznanie, ktoré súvisí s prácou najdôležitejšie, pre ženy boli najdôležitejšie naopak kupóny, ktoré súvisia s voľným časom. Tu môžeme vidieť rozdielnú pracovnú motiváciu medzi mužmi a ženami.

Graf 5-32 Celková pracovná motivácia

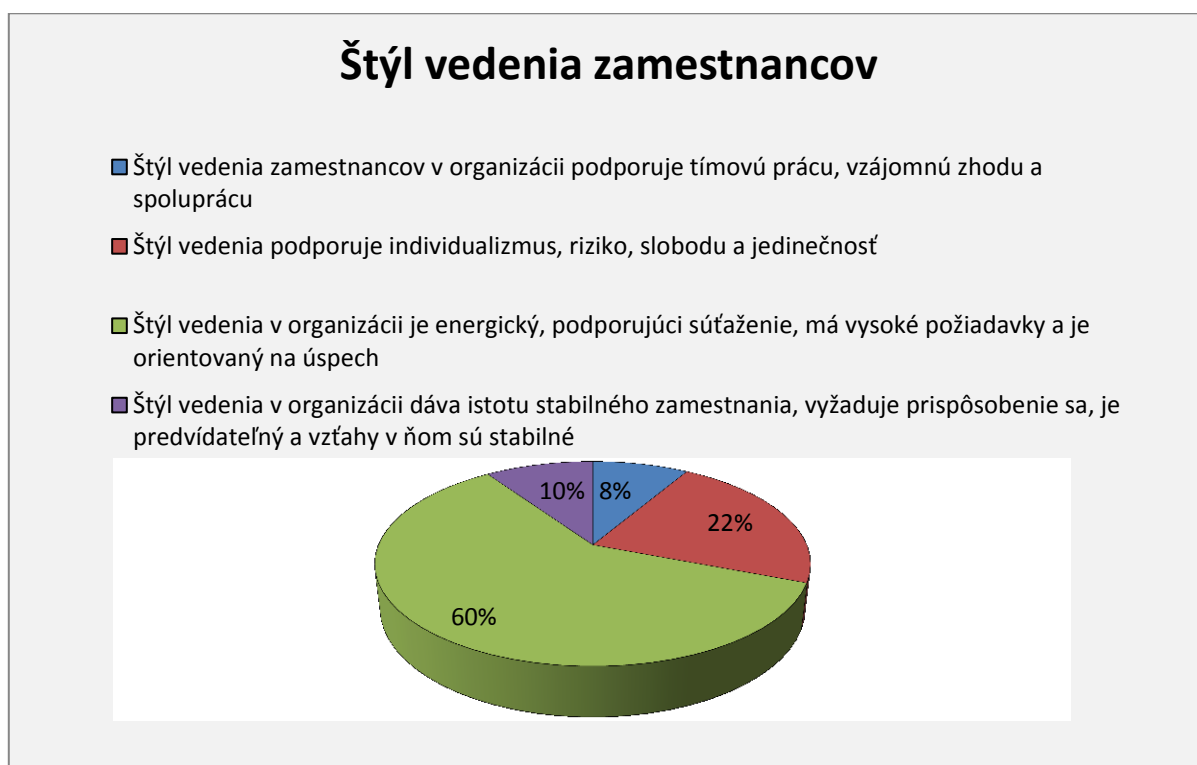


*Zdroj: vlastné spracovanie*

Na 12. otázku, čo najviac ovplyvňuje respondentovu celkovú pracovnú motiváciu väčšia polovica dotazovaných zamestnancov spoločnosti Y takisto odpovedala, že je to plat. Túto možnosť si vybralo celkom 48 respondentov, z toho 31 mužov a 17 žien. Druhou najpočetnejšou odpoveďou boli zamestnanecké výhody, ktoré označilo 21 respondentov, 16 mužov a 5 žien. Bonusy a odmeny označilo 12 respondentov, 9 mužov a 3 ženy. Tieto 3 najčastejšie odpovede súvisia priamo s pracovnými odmenami, či už peňažnými alebo nepeňažnými. Najčastejšie ich označovali muži aj ženy v mladšom až strednom veku 18-44 rokov. Pracovný kolektív označilo 6 respondentov, a to najmä ženy nad 35 rokov. Osobnosť nadriadeného označilo celkom 5 respondentov, z toho 3 muži 25-44 rokov a 2 ženy vo veku 35-44 rokov. Lokalita pracoviska ovplyvňuje celkovú pracovnú motiváciu len 2 respondentov. Možnosť inej voľby neoznačil nikto z respondentov. Tu sa nám opäť potvrdili odpovede respondentov z predchádzajúcich otázok, že zamestnancom najviac záleží na finančných prostriedkoch, a teda mzda je faktorom, ktorý má najväčší vplyv na celkovú pracovnú motiváciu zamestnanca. Zamestnanci spoločnosti Y však pripisujú veľký význam aj zamestnaneckým výhodám, ktoré sú pre nich významnejšie ako boli pre zamestnancov spoločnosti X.



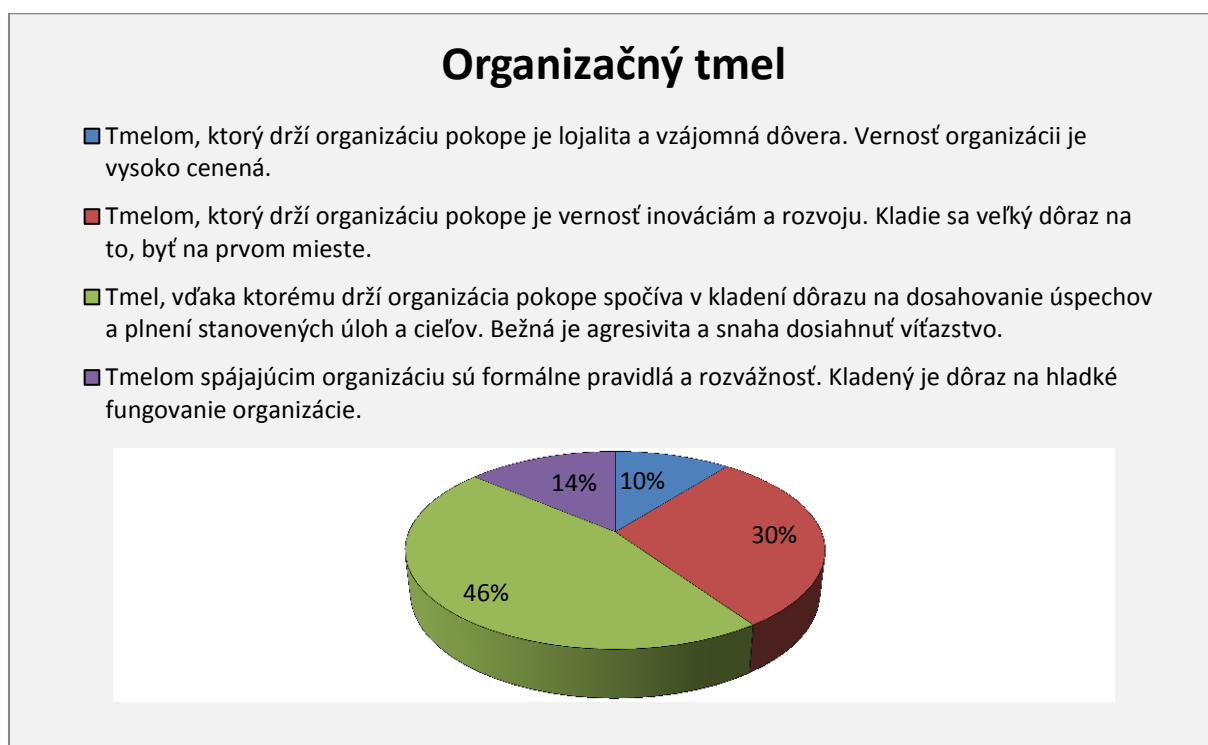
Graf 5-33 Štýl vedenia zamestnancov



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Na otázku týkajúcu sa riadenia zamestnancov väčšina respondentov, 44 mužov a 12 žien, označila tvrdenie, že štýl vedenia v organizácii je energický, podporujúci súťaženie, má vysoké požiadavky a je orientovaný na úspech. 21 respondentov, 14 mužov a 7 žien, označilo odpoveď, že štýl vedenia podporuje individualizmus, riziko, slobodu a jedinečnosť. Štýl vedenia, ktorý dáva istotu stabilného zamestnania, vyžaduje prispôsobenie sa, je predvídateľný a vzťahy v ňom sú stabilné označilo 5 mužov a 4 ženy. Len 2 muži a 6 žien označilo možnosť, že štýl vedenia zamestnancov v organizácii podporuje tímovú prácu, vzájomnú zhodu a spoluprácu. Tu sa prejavuje, že nemecká spoločnosť je považovaná za mužskú. S tým súvisí aj orientácia na úspech a víťazstvo. Je zrejmé, že aj štýl vedenia zamestnancov je zameraný týmto smerom a zamestnanci si uvedomujú vysoké pracovné nároky, ktoré sú na nich kladené.

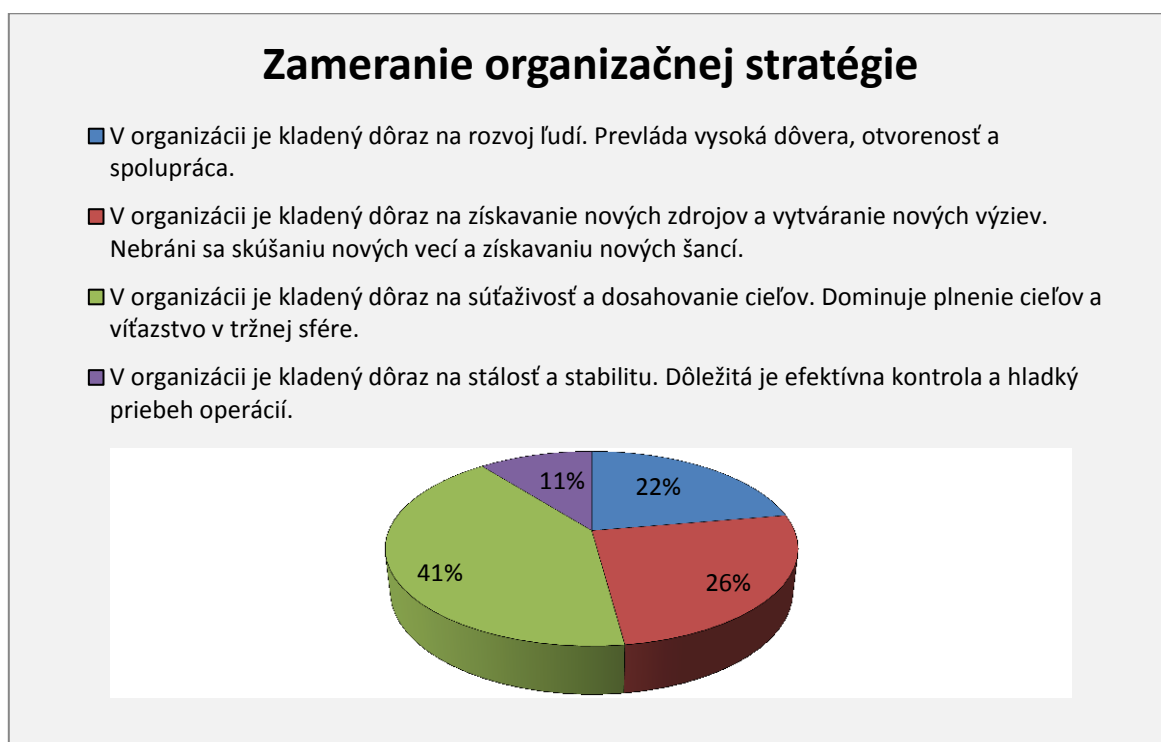
Graf 5-34 Organizačný tmel



*Zdroj: vlastné spracovanie*

V 14. otázke mali respondenti označiť tú možnosť, ktorá podľa ich názoru najviac vystihuje tzv. tmel, ktorý drží organizáciu pokope. Najčastejšie zvolenou možnosťou, ktorú si vybralo až 43 respondentov, 32 mužov a 11 žien, bolo tvrdenie, že organizačný tmel spočíva v kladení dôrazu na dosahovanie úspechov a plnení stanovených úloh a cieľov a bežná je agresivita a snaha dosiahnuť víťazstvo. Tmelom, ktorý drží organizáciu pokope je vernosť inováciám a rozvoju a kladie sa veľký dôraz byť na prvom mieste označilo 28 respondentov, 19 mužov a 9 žien. 13 respondentov, 8 mužov a 5 žien si myslí, že tmelom spájajúcim organizáciu sú formálne pravidlá a rozvážnosť a dôraz je kladený na hladké fungovanie organizácie. 10 respondentov, 8 mužov a 2 ženy, je to toho názoru, že tmelom je lojalita a vzájomná dôvera a vysoko cenená je vernosť organizácii. V tomto prípade prvé dve najčastejšie odpovede súvisia s kultúrnou dimenziou týkajúcou sa maskulinity, a teda, že nemecká kultúra je považovaná za mužskú a je pre ňu typické dosahovanie úspechov, súťaživosť a byť víťazom. Rovnako tu má vplyv aj dimenzia dlhodobá orientácia. To znamená, že spoločnosť Y uprednostňuje moderné vzdelávanie svojich zamestnancov ako aj vernosť inováciám a rozvoju, aby mohla dosahovať úspechy a plniť stanovené ciele.

Graf 5-35 Zameranie organizačnej stratégie



*Zdroj: vlastné spracovanie*

V tejto otázke nás zaujímal názor respondentov na to ako vnímajú oni zameranie organizačnej stratégie. Takmer polovica respondentov si myslí, že v organizácii je kladený dôraz na súťaživosť a dosahovanie cieľov a dominuje plnenie cieľov a víťazstvo v tržnej sfére. Túto odpoveď označilo 39 respondentov. Možnosť, že dôraz je kladený na získavanie nových zdrojov a vytváranie nových výziev a organizácia sa nebráni skúšaniam nových vecí a získavaniu nových šancí označilo celkom 24 respondentov. Podobný počet, teda 21 respondentov, označilo možnosť, že dôraz je kladený na rozvoj ľudí a prevláda vysoká dôvera, otvorenosť a spolupráca. Len 10 respondentov si myslí, že dôraz je kladený na stálosť a stabilitu a dôležitá je efektívna kontrola a hladký priebeh operácií. Najčastejšie zvolená odpoveď respondentov súvisí opäť s kultúrnymi dimenziami maskulinita a dlhodobá orientácia. Spoločnosť Y je ovplyvnená vrcholovým nemeckým managementom a to sa odzrkadľuje aj v zameraní organizačnej stratégie na súťaživosť a dosahovanie cieľov, ako aj v skúšaní nových vecí a získavaní nových šancí. Spoločnosť sa nebráni príležitostiam a berie ich ako výzvy.

Graf 5-36 Súčasná pracovná spokojnosť



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Poslednou otázkou v dotazníku, kde mali respondenti ponuku možností bola otázka smerovaná na ich pracovnú spokojnosť v súčasnom zamestnaní. V prípade, že respondent označil možnosť, že nie je spokojný, bol požiadaný, aby uviedol dôvody svojej nespokojnosti v práci. 23 mužov a 13 žien označilo možnosť, že sú v zamestnaní spokojní. Títo zamestnanci sa nachádzali vo veku nad 35 rokov. 12 respondentov, 8 mužov a 4 ženy, sa nevedelo k tejto otázke jednoznačne vyjadriť. Takmer polovica respondentov označila negatívnu odpoveď. Opäť nie sú výsledky príliš priaznivé, avšak v spoločnosti X bola situácia ešte horšia. Celkom 46 respondentov, 36 mužov a 10 žien nepocituje v súčasnom zamestnaní pracovnú spokojnosť. Dôvodov nespokojnosti môže byť opäť niekoľko. Tým, že zamestnanci sú zo Slovenska, ale vedenie spoločnosti je z Nemecka je tu hneď niekoľko rozdielností v kultúrnych dimenziách.

Dôvody, ktoré respondenti uvádzali ako zdroje ich nespokojnosti opäť nijako nezáviseli od ich veku ani pohlavia. Ako aj v spoločnosti X, tak aj v spoločnosti Y boli zamestnanci najviac nespokojní s výškou svojej mzdy. Medzi ďalšie dôvody uvádzali najčastejšie problémy s možnosťami povýšenia, nemožnosť vzdelávania a rozširovania schopností, zručností a pod., nespravodlivé odmeňovanie, zlá komunikácia, nepríjemné pracovné prostredie a pod.

## **Aké zmeny v systéme odmeňovania by ste uvítali vo svojom zamestnaní?**

Aj v spoločnosti Y mali zamestnanci možnosť vyjadriť svoje názory a návrhy na zlepšenie súčasného systému odmeňovania zamestnancov. Ani v tomto prípade nehralo pohlavie a vek veľkú rolu.

Podobne ako v spoločnosti X, aj tu by zamestnanci uvítali zvýšenie mzdy ako aj dochádzkového a výkonnostného bonusu, podiel na zisku a pod.

Napriek tomu, že aj zamestnanci spoločnosti Y, ktorí sa podieľali na vyplnení dotazníka pracujú vo výrobe, ich nepeňažné odmeny najčastejšie súviseli so vzdelávaním a rozširovaním schopností, zručností a znalostí. Respondenti uvádzali, že by uvítali rôzne školenia, vzdelávacie programy a kurzy, vďaka ktorým by zvýšili svoju kvalifikáciu a tým by mohli postúpiť na vyššie miesto vo firme. Radi by sa zúčastňovali zahraničných ciest a medzinárodných konferencií, kde by nadobudli nové informácie a poznatky z oblasti svojho pracovného pôsobenia.

Samozrejme, aj v spoločnosti Y boli respondenti, ktorí by uvítali rôzne wellness pobyty a kupóny spojené s využitím voľného času.

### **5.3 Výsledky z pološtruktúrovaných rozhovorov**

Na posúdenie odmeňovacieho systému zamestnancov spoločností X a Y sme si zvolili metódu vo forme pološtruktúrovaného rozhovoru, ktorú sme si definovali v metodicknej časti tejto práce. Na základe osobných stretnutí v prostredí spoločností X a Y sme sa dozvedeli potrebné informácie o súčasnom fungovaní systému odmeňovania v jednotlivých spoločnostiach. Na spracovanie čo najpresnejších informácií sme oslovili personálnych manažérov, ktorí sa významne podieľajú na zostavení správneho a fungujúceho systému odmeňovania. Tieto rozhovory s manažérmi sme viedli až po vyhodnotení dotazníkového šetrenia, aby sme zistili ich názor a pohľad na odpovede respondentov. Otázky, na ktoré sme hľadali odpovede sú uvedené v prílohe C. V ďalšom texte si uvedieme už spracované informácie, ktoré sme získali zo zrealizovaných rozhovorov.

Na fungovanie samotného systému odmeňovania zamestnancov nám z interných dôvodov neodpovedal ani jeden manažér. Obaja sa vyjadrili, že systém odmeňovania

zamestnancov je pre každú spoločnosť príliš citlivou témou a každá si informácie starostlivo chráni a nezverejňuje. Aj zamestnanci majú v pracovnej zmluve uvedené, že nebudú šíriť žiadne informácie ohľadne výšky svojej mzdy alebo iných odmenách. Odpovedali nám teda len veľmi všeobecne a to, že pokiaľ je zamestnanec šikovný, má možnosť kariérneho postupu.

Prečo je pre zamestnancov v ich spoločnostiach významnejšia hmotná motivácia sa opäť obaja manažéri zhodli vo svojich odpovediach. Uviedli, že zamestnanci pracujúci vo výrobe sú zväčša materiálne založení. Ich práca je fyzicky náročná a za ňu očakávajú adekvátne finančné ohodnotenie. Rovnako v súčasnosti koluje vnímanie, že tzv. *doba je o peniazoch*, a preto chcú aj zamestnanci neustále vyššiu mzdu. Zvyšujú sa ceny spotrebných statkov a nehnuteľností, mladí ľudia si chcú zakladať rodiny, starší si šetria na dôchodok, pomáhajú svojim deťom a pod. Z týchto dôvodov preto nie je vôbec prekvapujúce, že zamestnanci si zvolili hmotnú motiváciu ako významnejšiu. Až s dosiahnutím určitého životného štandardu by sa možno odpovede respondentov menili z hmotnej na nehmotnú motiváciu. Pokiaľ by boli finančne nezávislí, záležalo by im viac aj na nehmotných pracovných aspektoch.

Rovnako tak s tým súvisia odpovede väčšiny respondentov oboch spoločností, ktorí považujú za najdôležitejší motivačný faktor pre svoju prácu zvýšenie mzdy a zamestnanecké výhody. Opäť sa podľa vyjadrení manažérov preukazuje, že títo zamestnanci sú viac materiálne založení. Zamestnanecké výhody berú ako podporu zamestnávateľa alebo akýsi bonus navyše, ale pre nich je naozaj dôležitá len tá mzda.

Z dotazníkového šetrenia sme sa dozvedeli, že pre zamestnancov spoločnosti X je najefektívnejšia časová mzda. S týmto výsledkom však personálny manažér nesúhlasil a povedal, že zamestnanci sú častokrát iba leniví a nechcú robiť nič navyše. Preto im časová mzda najviac vyhovuje, lebo si tzv. *odrobia svoje a majú zarobené*. V takom prípade sa nemusia zaoberať či dosiahli vyšší výkon, a preto aj klesá ich celková pracovná motivácia a záujem o prácu, ako aj spolupatričnosť s organizáciou.

V spoločnosti Y respondenti označili najčastejšie zmiešanú mzdu. Manažéra tento výsledok vôbec neprekvapil. Tvrdí, že spoločnosť sa snaží získať kvalitných pracovníkov, ktorí majú záujem niečo dosiahnuť. Zmiešaná mzda je akýmsi kompromisom medzi časovou a úkolovou. Zamestnanci majú určitú istotu ohľadom výšky svojej mzdy, avšak svojím osobným výkonom ju môžu v rámci daných možností ovplyvniť. Preto je to tzv. zlatá stredná cesta. Na jednej strane majú istotu a na strane druhej priestor na zvýšenie svojej mzdy.

Čo sa týkalo spokojnosti zamestnancov s výškou ich mzdy, v oboch spoločnostiach prevládali negatívne odpovede. Manažéri to vysvetľujú veľmi jednoducho a zreteľne. Človek sa vraj nikdy neuspokojí s výškou svojej mzdy. Stále bude chcieť viac a viac a to je nekonečný kolobeh. Ďalším dôvodom nespokojnosti je podľa manažéra spoločnosti Y to, že zamestnanci si uvedomujú, že v materskej krajine spoločnosti (Nemecko) zamestnanci na tých istých pozíciách zarobia podstatne viac za tú istú prácu. Manažér spoločnosti X zas tvrdí, že zamestnanci majú niekedy nereálne predstavy o výške mzdy. Týka sa to najmä mladých zamestnancov bez vyššieho vzdelania a bez pracovných skúseností. Napriek tomu však uznal, že niektorí zamestnanci by si skutočne zaslúžili vyššiu mzdu za prácu, ktorú vykonávajú. Obaja manažéri sa však zhodli v tom, že stanovenú mzdu neovplyvňuje len ich spoločnosť, ale celková situácia na trhu práce. Pokiaľ sa všeobecne v odvetví, kde spoločnosti pôsobia, mzdy nezvýšia, ani zamestnanci nemôžu očakávať vyššie mzdy. Všetky výrobné podniky majú úroveň miezd pre pracovníkov vo výrobe približne rovnakú. Samozrejme, rozdiely sú ovplyvnené aj zamestnanosťou a úrovňou miezd v krají, v ktorom sa spoločnosť nachádza.

Podľa oboch manažérov zamestnanecké výhody určite nie sú pre spoločnosť stratou, pokiaľ sú správne a účelne nastavené smerom k zamestnancom. Vhodne zvolené zamestnanecké výhody podporujú zamestnancovu motiváciu, lojalitu a spolupatričnosť s organizáciou. Zvyšujú pracovnú spokojnosť zamestnancov, a tým zlepšujú celkovú atmosféru v organizácii. Nie nadarmo sa hovorí *„spokojný zamestnanec, dobrý zamestnanec“*.

Na otázku, prečo niektorí zamestnanci označili možnosť, že v spoločnosti, kde pracujú nie sú poskytované zamestnanecké výhody, keď väčšina respondentov označila, že sú, nám manažéri odpovedali opäť rovnako. Pripustili, že možno systém poskytovania zamestnaneckých výhod nie je taký prehľadný a jasný ako by mal byť. Druhou možnosťou môže byť to, že títo zamestnanci nevnímajú poskytované výhody ako niečo nad rámec, ale berú ich ako samozrejmu súčasť svojho odmeňovania za vykonanú prácu.

Dodatkové finančné odmeny sú podľa manažérov poskytované podľa toho, čo organizácia považuje za dôležité. V spoločnosti X je to najmä lojalita voči spoločnosti a v spoločnosti Y sú to zase schopnosti zamestnancov.

Nepeňažné odmeny označené respondentmi boli v oboch spoločnostiach rovnaké. V oboch prípadoch šlo najmä o odmeny, ktoré bezprostredne súvisia so zvýšením mzdy. V spoločnosti X to bolo povýšenie. Zamestnanci si podľa manažéra logicky uvedomujú, že

s vyšším postom je spojené aj vyššie odmeňovanie. Manažér spoločnosti Y tvrdí, že zamestnanci vedia, že zvýšenie mzdy v ich spoločnosti je možné len po dosiahnutí vyššej kvalifikácie alebo rozšírenia svojich schopností, zručností alebo znalostí.

Spoločnosť Y je veľmi orientovaná na úspech a dosahovanie cieľov a touto stratégiou ovplyvňuje aj celkovú motiváciu svojich zamestnancov, pre ktorých je najvýznamnejšia oblasť odmeňovanie, či už hmotné alebo nehmotné. Manažér spoločnosti X takisto tvrdí, že mzda je v prípade celkovej pracovnej motivácie zamestnancov najdôležitejšia, avšak zamestnancom záleží aj na pracovnom kolektíve, ktorý bezprostredne ovplyvňuje atmosféru a tým aj celkové fungovanie spoločnosti X. Spoločnosti X veľmi záleží na tímovej práci a zrejme sa to prejavilo aj vo vnímaní pracovníkov, pre ktorých je to takisto významný faktor ovplyvňujúci ich celkovú pracovnú motiváciu.

Spoločnosť Y sa snaží o dosiahnutie víťazstva v tržnej sfére, poskytovanie špičkových služieb svojim klientom, a preto kladie vysoké nároky na svojich zamestnancov. Chyby a omyly nie sú tolerované, čo môže podľa manažéra spoločnosti Y negatívne vplývať na psychiku zamestnancov. Naopak to môže mať pozitívny vplyv na jedincov, ktorí sú odolní voči stresu a výzvy berú ako príležitosť prejaviť svoje schopnosti. Spoločnosť Y sa usiluje o dosahovanie úspechov a plnenie stanovených cieľov za každú cenu.

Manažér spoločnosti X tvrdí, že spoločnosť sa snaží o vytvorenie priateľskej atmosféry, ktorá podporuje tímovú prácu. Avšak pripúšťa, že niektorým jedincom to nemusí vyhovovať, obzvlášť takým, ktorí majú nasadené vysoké pracovné tempo a majú vyššie pracovné ambície. V spoločnosti fungujú formálne pravidlá, ktorými sa musia riadiť všetci zamestnanci bez rozdielu. Spoločnosť X sa snaží o bezproblémové fungovanie a dosiahnutie dlhodobej stability.

V oboch spoločnostiach prevládala negatívna odpoveď na otázku týkajúcu sa pracovnej spokojnosti. Manažéri spoločností X aj Y si túto nepriaznivú situáciu uvedomujú, avšak nie je len v ich kompetencii ju ovplyvniť. Podľa oboch sa nedá tzv. zavďačiť všetkým pracovníkom. To, čo pre niekoho znamená atraktívnu zamestnaneckú výhodu je pre iného úplne bezvýznamné a naopak. Obe spoločnosti sa však snažia nastaviť systém odmeňovania *„čo najefektívnejšie pre čo najviac zamestnancov“*.



## 5.4 Zhrnutie výsledkov

V tejto časti si zhrnieme výsledky z výskumnej časti diplomovej práce. V prvom kroku sme si graficky znázornili porovnanie kultúrnych dimenzií pre vybrané krajiny Slovensko, Nemecko a Južnú Kóreu. Ako môžeme vidieť v grafe 5-1, Slovensko dosiahlo vysoké skóre v dimenzii vzdialenosť moci. Bližšie k nemu je so svojím skóre Južná Kórea, kdežto Nemecko malo podstatne menej bodov v tejto dimenzii. V našom prípade sa tento rozdiel prejavuje najmä v tom, že slovenskí zamestnanci sú zvyknutí na formálne pravidlá, nízku autonómiu, viac nadriadených a veľké rozdiely medzi mzdami vedúcich a podriadených. Naopak nemecké vedenie je zvyknuté na menšie rozdiely v mzdách, nepotrpia si príliš na symboly statusu a vzťahy sú skôr na horizontálnej ako vertikálnej úrovni.

V grafe 5-2 sme si znázornili dimenziu individualizmus. Slovensko je zhruba v strede tejto dimenzie, avšak bližšie ku skóre Nemecka. Nemecko sa považuje za spoločnosť individualistickú, čo znamená, že jednotlivci sú zvyknutí starať sa sami o sebe. Naopak Južná Kórea je považovaná za kolektivistickú, a teda je kladený dôraz na skupinu. V tomto prípade, keďže Slovensko nemá jasnú preferenciu, sa dokážu slovenskí zamestnanci prispôbiť či už nemeckému alebo kórejskému vedeniu.

Treťou kultúrnou dimenziou, ktorú sme si znázornili v grafe 5-3 je maskulinita. Slovensko opäť dosiahlo najvyššie skóre, ale rovnako s Nemeckom sa považuje za mužskú spoločnosť, teda spoločnosť, kde sú dominantnými hodnotami pokrok a materiálny úspech. Južná Kórea je považovaná za ženskú kultúru, a preto sa vyznačuje skromnosťou, starostlivosťou o druhých a toleranciou. V tomto prípade bude pre slovenských zamestnancov efektívnejšie nemecké vedenie ako to kórejské.

Vyhýbanie sa neistote je štvrtou kultúrnou dimenziou, ktorú môžeme vidieť znázornenú v grafe 5-4. Južná Kórea sa všemožne snaží vyhnúť neznámemu pomocou rôznych pravidiel a štruktúr. Nemecko sa tiež snaží vyhýbať neistote, ale nie tak veľmi ako Južná Kórea. V prípade Nemecka sú skôr vítané inovácie a odlišnosti. Slovensko nemá jasnú preferenciu, ale so svojím skóre je bližšie k tomu nemeckému. To znamená, že aj nemecké vedenie by bolo pre slovenského zamestnanca vhodnejšie.

V grafe 5-5 je znázornená dimenzia dlhodobej orientácie. Najvyššie skóre dosiahla Južná Kórea, aj keď aj Nemecko a Slovensko patria medzi kultúry dlhodobej orientácie. To

znamená, že sa vyzdvihujú vlastnosti ako šetrnosť, vytrvalosť, čestnosť a zodpovednosť. V tomto prípade je pre slovenského zamestnanca vhodné nemecké aj kórejské vedenie.

Poslednou kultúrnou dimenziou je pôžitkárstvo, ktoré je znázornené v grafe 5-6. Všetky tri krajiny sú považované za zdržanlivé, ale Slovensko má tentokrát bližšie skóre k Južnej Kórei ako k Nemecku. Vyznačujú sa morálnou disciplínou, pesimizmom a zachovávaním poriadku. V tomto prípade by sa slovenský zamestnanec zhodol skôr s kórejským vedením.

Ďalej sme v našej analýze postupovali vyhodnotením dotazníkov. Jednotlivé grafy boli podrobne popísané a na základe získaných informácií od respondentov môžeme usúdiť, že v oboch spoločnostiach prevládala nespokojnosť zamestnancov so systémom odmeňovania. Hlavným zdrojom nespokojnosti bola výška mzdy, avšak hlavný rozdiel medzi zamestnancami jednotlivých spoločností bol v tom, že zamestnanci spoločnosti X by najviac uvítali rôzne kupóny (súvisiace najmä so zdravím) a zamestnanci spoločnosti Y zase vzdelávacie programy (súvisiace s rozširovaním ich schopností, zručností a znalostí).

Poslednou časťou výskumnej časti boli pološtruktúrované rozhovory s personálnymi manažérmi jednotlivých spoločností. V rozhovoroch nás zaujímal názor manažérov na zistené výsledky dotazníkového šetrenia. Potvrdili nám, že systém odmeňovania zamestnancov je úzko prepojený so zahraničným vedením spoločnosti.

Na základe vykonaného výskumu môžeme odpovedať na našu výskumnú otázku. Môžeme skonštatovať, že kultúrne odlišnosti majú do určitej miery vplyv na systém odmeňovania zamestnancov. Iné predstavy o systéme odmeňovania zamestnancov má nemecké vedenie a iné kórejské.

Ako sme si mohli všimnúť z porovnania kultúrnych dimenzií, tak Slovensko má vo väčšine prípadov bližšie k Nemecku ako Južnej Kórei. To nám potvrdzuje aj fakt, že zamestnanci spoločnosti Y prejavili vyššiu pracovnú spokojnosť ako zamestnanci spoločnosti X.

Napriek všetkému, zamestnanci ani jednej spoločnosti nie sú so systémom odmeňovania spokojní. V ďalšej časti sa pokúsime navrhnúť možné riešenia tejto nepriaznivej situácie pre obe spoločnosti s prihliadnutím na zistené výsledky z dotazníkového šetrenia.

## 6 NÁVRHY A DOPORUČENIA

Šiesta kapitola je venovaná navrhnutým opatreniam pre jednotlivé spoločnosti, ktoré by viedli k zlepšeniu doterajšieho systému odmeňovania zamestnancov.

### 6.1 Návrhy a doporučenia pre spoločnosť X

Zamestnanci spoločnosti X vyjadrili nespokojnosť najmä s výškou svojej mzdy. Bohužiaľ, tento dôvod nespokojnosti sa nedá ovplyvniť inak ako samotným zvýšením mzdy. Ako sme už uviedli v rozhovoroch s manažérmi, výška mzdy sa odvíja jednak od priemernej mzdy robotníkov v odvetví, a aj úrovňou miezd v kraji, kde spoločnosť pôsobí. Takže pokiaľ sa nezdvihne celková úroveň miezd, pravdepodobne si ani spoločnosť nebude dvíhať svoje mzdové náklady.

Zamestnanci vyjadrili záujem o odmeny súvisiace s podielom na zisku spoločnosti, zvýšenie výkonnostného bonusu, 14. plat, príplatky za splnenie denného/mesačného/ročného plánu, príspevky na dovolenku a dovolenku navyše. Tieto odmeny sú na posúdení spoločnosti X, ktorá by si musela vypočítať aké finančné náklady by zavedenie týchto odmien znamenalo. K takýmto dôverným informáciám sme počas nášho výskumu prístup nemali.

Medzi nepenažné odmeny zamestnanci uviedli rôzne wellness pobyty, kúpeľové pobyty, rekreačné pobyty, vstupenky do aquaparkov a fitness centier, masáže a iné ozdravné rekreácie, doplnky stravy a príspevky na zdravú výživu, rôzne kupóny súvisiace s kultúrnym vyžitím a kávu v práci zdarma.

#### **Doporučenie č. 1: *Spolupráca so zľavovými portálmi***

Na Slovensku existuje niekoľko zľavových portálov, ktoré denne ponúkajú rôzne wellness a rekreačné pobyty. Štandardne sa ceny za osobu/noc pohybujú od 30€. Nakoľko by sa však jednalo o veľký počet zamestnancov, určite by bola možná dohoda o zvýhodnenej cene pre spoločnosť.

#### **Doporučenie č. 2: *Množstevné nákupy permanentiek***

Spoločnosť by mohla nakúpiť pre zamestnancov ročné permanentky do fitness a na plaváreň. Pri veľkom počte by takisto bola možná nižšia cena. Priemerne sa ceny permanentiek pohybujú okolo 20€/os/mesiac. Avšak pri ročnom členstve je takisto suma

nižšia. Niektoré fitness dokonca spolupracujú s organizáciami a dávajú ich zamestnancom možnosť zakúpenia permanentky za zvýhodnenú cenu (od 12€ os/mes).

### **Doporučenie č. 3: Zamestnanie maséra**

Zamestnanci pracujúci vo výrobe by určite ocenili možnosť využitia služieb maséra po skončení pracovnej doby. Bolo by nutné zriadiť v spoločnosti vhodný priestor a zakúpiť potrebné zariadenie. Samotný masérsky stôl sa priemerne pohybuje v cene od 130€ a priemerný mesačný plat masérov je na Slovensku 634€/brutto.

### **Doporučenie č. 4: Spolupráca so spoločnosťou Ticketportal**

Spoločnosť Ticketportal sa zaoberá vstupenkami rôzneho druhu. Či už by išlo o divadlo, hudbu, koncerty, športové podujatia a pod. všetci zamestnanci by si prišli na svoje. Spoločnosť by opäť mohla využiť množstevné zľavy. Ceny jednotlivých kultúrnych a športových podujatí sú rôzne, avšak pokiaľ sú vstupenky zakúpené v dostatočnom časovom predstihu, tak nie sú väčšinou príliš vysoké. Napríklad ceny vstupeniek do kina a na divadelné predstavenia sa pohybujú od 4€/os.

### **Doporučenie č. 5: Príspevok na zdravú výživu a doplnky stravy**

Ako sme už spomínali, tak zamestnanci pracujúci vo výrobe majú fyzicky náročnú prácu, preto by určite uvítali od zamestnávateľa príspevky na zlepšenie ich zdravotného stavu, napr. kľbovú výživu. Príspevok nemusí byť vysoký, avšak zamestnanec nadobudne pocit, že jeho zdravie nie je spoločnosti ľahostajné a zvýši sa aj jeho lojalita k nej.

### **Doporučenie č. 6: Zavedenie kávomatov**

Zamestnanci spoločnosti X často uvádzali, že by na pracovisku uvítali kávu zdarma, najmä počas nočných smien. Cenu zavedenia kávomatov si musí dať spoločnosť vypracovať podľa svojich individuálnych požiadaviek firme zaoberajúcou sa poskytovaním týchto služieb.

### **Doporučenie č. 7: Organizovanie tzv. dní otvorených dverí**

Organizáciou týchto firemných podujatí sa zvyšuje atraktivita spoločnosti samotnej v očiach širokej verejnosti. Počas týchto dní sa môžu zamestnanci spolu s rodinnými príslušníkmi prísť zabaviť do areálu spoločnosti a stráviť tam aj iné chvíle ako len tie

pracovné. Náklady na organizovanie týchto dní závisia od toho, aký program a atrakcie chce spoločnosť svojim návštevníkom poskytnúť.

Na záver by sme odporučili spoločnosti X, aby prepracovala svoj systém poskytovania zamestnaneckých výhod na prehľadnejší a jasnejší, aby nedochádzalo k nedorozumeniam a nepochopeniu zo strany jej zamestnancov.

## **6.2 Návrhy a doporučená pre spoločnosť Y**

Rovnako ako v spoločnosti X, tak aj v spoločnosti Y boli zamestnanci najviac nespokojní s výškou svojej mzdy. Ako sme už uviedli, tento dôvod nedokážeme ovplyvniť inak ako samotným zvýšením mzdy.

Nami uvedené doporučená sa budú týkať najmä oblasti nehmotného odmeňovania. Zamestnanci spoločnosti Y si najviac priali rôzne školenia a vzdelávania súvisiace s rozširovaním ich zručností, schopností a znalostí, zahraničné cesty a medzinárodné konferencie.

### **Doporučenie č. 1: Školenia a vzdelávacie programy**

Cena školení a vzdelávacích programov na rozširovanie schopností, zručností a znalostí závisí od konkrétneho typu daného kurzu. Štandardne sa ceny za jedného pracovníka pohybujú od 8€. Aj tu sa v prípade väčšieho počtu účastníkov alebo kumulovaní viacerých druhov školení stanovujú ceny dohodou.

### **Doporučenie č. 2: Organizovanie zahraničných ciest**

V tomto prípade by bolo organizovanie zahraničných ciest pre veľký počet zamestnancov pre spoločnosť finančne dosť nákladné, avšak zahraničné cesty by mohla spoločnosť použiť ako motivačný nástroj pre najlepších zamestnancov. To znamená, že zahraničná cesta by nebola poskytovaná ako výhoda každému zamestnancovi, ale ako odmena len tým, ktorí usilovne pracovali a dosiahli požadovaný výkon. V tomto prípade by sa prejavili zamestnanci, ktorí majú tzv. drive a ambície dosiahnuť v práci úspech. Spoločnosť by tým získala motivovanejších a efektívnejšie pracujúcich zamestnancov.

### **Doporučenie č.3: *Medzinárodné konferencie***

Toto doporučenie by bolo rovnako nákladné ako predchádzajúce, pokiaľ by sa mali zamestnanci týchto konferencií účastniť fyzicky. V tomto zmysle sme mali na mysli organizovanie napr. živých online konferencií. V dnešnej modernej dobe plnej technológií nie je problém uskutočniť napr. video-prednášku nemeckého vedúceho pracovníka z materskej spoločnosti, ktorý by pomohol slovenským zamestnancom rozšíriť ich znalosti. Náklady na takú prednášku nie sú vôbec vysoké a pomocou premietacieho plátna v konferenčnej sále sa jej môže zúčastniť aj veľké množstvo zamestnancov.

### **Doporučenie č. 4: *Wellness pobyty a rôzne kupóny***

Ani v spoločnosti Y nesmieme zabudnúť na zamestnancov, ktorí uviedli, že by uvítali od svojho zamestnávateľa rôzne wellness a rekreačné pobyty a kupóny spojené s využitím voľného času. Tu by sme navrhovali to isté ako spoločnosti X v doporučeniach č. 1 a 4.

### **Doporučenie č. 5: *Podpora komunikácie***

Zamestnanci spoločnosti Y sa často vyjadrili, že komunikácia v spoločnosti nie je moc dobrá, preto by sme navrhli školenia vedúcim pracovníkom na zlepšenie a podporu komunikačných zručností. Takéto školenie sa pohybuje približne od 100€/os.

### **Doporučenie č. 6: *Organizovanie neformálnych stretnutí (teambuildingov)***

Teambuildingy majú v poslednej dobe veľkú obľubu nakoľko dopomáhajú k správne fungovaniu celej organizácie. Zamestnanci sa môžu lepšie spoznať v mimopracovnom prostredí. Náklady týchto neformálnych stretnutí nemusia byť vôbec vysoké. Najčastejšie sa jedná o zorganizovanie napr. paintballu, bowlingu, turistiky alebo len príjemného posedenia pri dobrej večeri.

V závere by sme aj spoločnosti Y navrhovali, aby prepracovala svoj súčasný systém odmeňovania zamestnancov z dôvodu väčšej prehľadnosti. Vyhne sa tak negatívnym reakciám zo strany zamestnancov a predíde zbytočným nedorozumeniam, ktoré by mohli viesť až k otvoreným konfliktom.

## 7 ZÁVER

V diplomovej práci s názvom „*Vplyv kultúrnych odlišností na systém odmeňovania zamestnancov vo vybraných organizáciách*“ sumarizujeme dostupné teoretické poznatky z oblasti riadenia ľudských zdrojov so zameraním na systém odmeňovania zamestnancov s vplyvom kultúrnych odlišností. Popisované postupy porovnávame s personálnym riadením a stratégiou v prostredí spoločností X a Y. Cieľom práce bolo analyzovať vplyv kultúrnych odlišností na systém odmeňovania zamestnancov vo vybraných organizáciách, nájsť prípadné nedostatky a ponúknuť návrhy riešení na ich odstránenie.

Po výbere metodiky práce a následnom objasnení základných definícií a termínov v teoretickej časti nasleduje stručné zoznámenie so skúmanými organizáciami- ich charakteristika, história a možnosti kariéry. Piata časť sa zaoberá súčasným odmeňovacím systémom. K dosiahnutiu cieľa práce, teda k analýze a vyhodnoteniu súčasného systému odmeňovania zamestnancov s vplyvom kultúrnych odlišností, slúži Hofstedeho porovnanie kultúrnych dimenzií, dotazníkové šetrenie a pološtruktúrované rozhovory s personálnymi manažermi skúmaných organizácií. V tejto časti je aj vyhodnotenie výsledkov dotazníkového šetrenia a celkové zhrnutie výsledkov výskumu. Zároveň sme poukázali na problematické úseky a analýza výstupov šetrenia viedla k návrhom opatrení na vylepšenie súčasného stavu.

Na základe výsledkov výskumu sme vyvodili závery, že v skúmaných organizáciách majú kultúrne odlišnosti vplyv na systém odmeňovania zamestnancov. Výsledky z dotazníkového šetrenia neboli pre organizácie príliš priaznivé, nakoľko v oboch spoločnostiach prevláda zo strany zamestnancov pracovná nespokojnosť. Pre zlepšenie systému sme obom spoločnostiam predostreli niekoľko doporučení ako by mohli súčasný neuspokojivý stav vylepšiť.

V rámci opatrení by sme obom spoločnostiam pripomenuli, aký je systém odmeňovania zamestnancov pre spoločnosť dôležitý a je potrebné mu venovať patričnú pozornosť, obzvlášť ak sa pohybujeme v multikultúrnom prostredí. Správne nastavený systém odmeňovania zamestnancov nemá vplyv len na pracovníkovu pracovnú spokojnosť, ale ovplyvňuje správne a efektívne fungovanie celej organizácie ako takej.

Na záver môžeme zhrnúť, že aj napriek súčasnému, nie moc vhodne nastavenému, systému odmeňovania zamestnancov a ich pracovnej nespokojnosti, obe organizácie sú veľmi

úspešné vo svojom odbore pôsobenia, avšak aplikovaním návrhov a doporučení by sa mohla jeho kvalita a efektivita zlepšiť.



## 8 ZDROJE

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Prel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2006. viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2003. xiii, 296 s. ISBN 80-7226-763-9
- [5] HOFSTEDE, Geert. *Cultures Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organization across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. 596 s. ISBN 0-8039-7323-6
- [6] HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Preložil L. Kolman, Slaný. 1.vyd. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 1999. 208 s. ISBN 80-86131 70X
- [7] HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nove trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [8] ILES, P. *International Human Resource Management: a cross-cultural and comparative approach*. London: MCGRAW-HILL Professional, 2013. ISBN 978-1-84398-3002.
- [9] JANOTOVÁ, H. *Profesní etika*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, s. r. o., 2005. 96 s. ISBN 80-86861-42-2
- [10] JONIAKOVÁ, Z. BLŠTÁKOVÁ, J.: *Odmeňovanie a stimulovanie*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2005. 148 s. ISBN 80-225-1941-3
- [11] KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov: personálna práca a úspešnosť podniku*. 1. Vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-83-5
- [12] KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management: Řízení - Organizace*. 3. vyd. Praha: LINDE, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2
- [13] KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 126 s. ISBN 80-7079988-

- [14] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [15] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 350 s. ISBN 807-26-1033-3
- [16] LUKÁŠOVÁ, Ružena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
- [17] LUKÁŠOVÁ, Ružena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0
- [18] NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 322 s. ISBN 80-7261-121-6
- [19] NOVÝ, Ivan a kol. *Interkultúralny management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3
- [20] POŠVÁŘ, Z. *Management II*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004. 125 s. ISBN 978-80-71057-748-5
- [21] PRUCHA, Ján. *Interkultúrne komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1
- [22] ROLNÝ, I. *Globalizace, etika, ekonomika*. 3. vyd. Ostrava: KEY Publishing, s. r. o., 2008. 281 s. ISBN 978-80-87071-62-5
- [23] ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikultúrním prostředí: Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 323 s. ISBN 978- 80-7261-195-9
- [24] SCHEIN, Edgard, H. *Organizational culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 436 s. ISBN 9780470640555
- [25] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7
- [26] ŠRONEK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 168 s. ISBN 80-247-0012-3
- [27] HOFSTEDE INSIGHTS. 2018.Oficiálna webová stránka. [online] 2018 [datum: 14. Február 2018].  
Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,slovakia,south-korea/>
- [28] PLATY.2018. Oficiálna webová stránka. [online] 2018 [datum: 13. apríl 2018].  
Dostupné z: <https://www.platy.sk/platy/zdravotnictvo-a-socialna-starostlivost/mase>

- [29] PROFESIA. 2018. Oficiálna webová stránka. [online] 2018 [dátum: 4. apríl 2018]. Dostupné z: <https://www.profesia.sk/>
- [30] UNIBA. 2018. Oficiálna webová stránka. [online] 2018 [dátum: 4. apríl 2018]. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/kapitoly/dotaznik.php?id=i12>

## **ZOZNAM SKRATIEK**

X- názov pre spoločnosť v Žilinskom kraji

Y- názov pre spoločnosť v Trenčianskom kraji





## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.04.2018

.....  
Bc.      Miriama      Repáková

## **ZOZNAM PRÍLOH**

PRÍLOHA A- Vzor pracovnej ponuky v spoločnosti X

PRÍLOHA B- Dotazník použitý vo výskume

PRÍLOHA C- Otázky použité v osobných rozhovoroch





# **PRÍLOHA A- Vzor pracovnej ponuky v spoločnosti X a Y**

## **1. Pozícia: *Personalistka pre spoločnosť X***

### **Náplň práce, právomoci a zodpovednosti:**

- vyhľadávanie, výber a prijímanie nových zamestnancov,
- evidencia a spracovanie žiadostí o zamestnanie,
- vedenie a archivácia personálnych zložiek zamestnancov,
- administratívna agenda pri nástupe a výstupe zamestnancov (prihlášky, odhlášky SP, ZP, UP),
- komunikácia s oddelením cudzineckej polície, riešenie žiadostí o udelenie trvalých resp. prechodných pobytov na území SR, riešenie žiadostí o vydanie pracovného povolenia pre cudzincov, zdravotné poistenia a iné,
- zodpovednosť za agendu leasingových zamestnancov,
- príprava tabuliek, týždenných a mesačných reportov a iných analýz,
- tvorba ročného plánu vzdelávania a zodpovednosť za jeho plnenie,
- organizovanie, zabezpečovanie a vedenie evidencie interných školení, resp. školení vyplývajúcich z platnej legislatívy,
- vedenie, vyhodnocovanie a archivácia zrealizovaných externých školení,
- zabezpečovanie firemných podujatí,
- komunikácia s ostatnými oddeleniami.

### **Zamestnanecké výhody, benefity:**

- práca v medzinárodnej spoločnosti
- sociálny program
- 13.mzda
- príspevok na dopravu.

## 2. Pozícia: *Operátor pre spoločnosť Y*

### **Náplň práce, právomoci a zodpovednosti:**

- obsluha extrúzne linky na výrobu káblovej metrácie (nie montáž)
- práca s technickou výrobnou dokumentáciou
- evidencia rozpracovanej a odvedenej výroby v PC
- práca v nepretržitej prevádzke.

### **Zamestnanecké výhody, benefity:**

- práca na trvalý pracovný pomer v nepretržitej prevádzke
- mzda po zaškolení 940 € brutto
- nástupný bonus 100 €
- motivujúci systém odmeňovania
- vianočný bonus
- výhodná cena stravovania len za 0,60 €/obed
- stabilná a perspektívna práca.

### **Informácie o výberovom konaní**

Ďakujeme všetkým za prejavení záujem, ale kontaktovať budeme len vybraných uchádzačov.

Predpokladaný termín ukončenia výberového konania 30.4.2018

## **PRÍLOHA B- Dotazník použitý vo výskume**

Dobrý deň,

volám sa Míriama Repáková a som študentkou 2. ročníka inžinierskeho študijného odboru Management na Ekonomickej fakulte na VŠB v Ostrave.

V súčasnej dobe v rámci štúdia spracovávam diplomovú prácu na tému *Vplyv kultúrnych odlišností na systém odmeňovania zamestnancov* vo Vašej spoločnosti. Z tohto dôvodu sa na Vás obraciam s prosbou o vyplnenie dotazníka. Váš názor je pre mňa veľmi dôležitý, preto si cením Vašu spoluprácu.

Dotazník je úplne anonymný a všetky získané informácie budú použité iba pre účely výskumnej časti mojej diplomovej práce.

Na otázky, prosím, odpovedajte pravdivo. Pri každej otázke je uvedené ako na ňu odpovedať.

Ďakujem Vám za ochotu a čas venovaný tomuto dotazníku.

**1. Vaše pohlavie je (vyberte jednu možnosť):**

- Žena
- Muž

**2. Váš vek je (vyberte jednu možnosť):**

- 18-24 rokov
- 25-34 rokov
- 35-44 rokov
- 45-54 rokov
- 55-64 rokov
- 65 a viac rokov

**3. Je pre Vás významnejšia hmotná alebo nehmotná motivácia? (vyberte jednu možnosť):**

- Hmotná motivácia (napr. peniaze)
- Nehmotná motivácia (napr. pochvala)

**4. Vyberte, čo považujete za najdôležitejší motivačný faktor pre Vašu prácu (vyberte jednu možnosť):**

- Príplatok za prácu nadčas
- Zamestnanecké výhody
- Postup na vyšší post vo firme
- Zvýšenie mzdy
- Pochvala
- Iné (doplňte)

**5. Vyjadrite, prosím, súhlas alebo nesúhlas pri každom tvrdení. Vhodne stanovená mzda:**

	<b>Úplne súhlasím</b>	<b>Takmer súhlasím</b>	<b>Takmer nesúhlasím</b>	<b>Úplne nesúhlasím</b>
Priláka potrebný počet a kvalitu zamestnancov				
Stabilizu je súčasný personál				
Napomá ha k dosiahnutiu zisku				
Motivuje k zvyšovaniu výkonu				
Motivuje k sebarozvoju				
Podporuj e neformálne vzťahy na pracovisku				
Podporuj e žiaduce pracovné správanie				

**6. Z hľadiska motivácie je podľa Vášho názoru najefektívnejšia (vyberte jednu možnosť):**

- Časová mzda – fixne stanovená odmena za hod. práce
- Úkolová mzda – odmena za splnenie úkolu
- Zmiešaná mzda – kombinácia fixnej a pohyblivej zložky
- Iná (uveďte aká)

**7. Ste spokojná/ý s výškou Vašej mzdy (vyberte jednu možnosť):**

- Áno
- Nie
- Neviem

**8. Poskytovanie zamestnaneckých výhod (vyjadrite súhlas alebo nesúhlas pri každom tvrdení):**

	Úplne súhlasím	Takmer súhlasím	Takmer nesúhlasím	Úplne nesúhlasím
Zvyšuje pracovný výkon zamestnancov.				
Posilňuje dôveru zamestnancov voči spoločnosti.				
Zvyšuje atraktivitu práce.				
Umožňuj e spoločnostiam manipulovať so zamestnancami.				
Je pre spoločnosť stratou.				

**9. V spoločnosti, kde pracujem, sú zamestnancom poskytované zamestnanecké výhody (vyberte jednu možnosť):**

- Áno
- Nie

**10. Vyberte z nasledovných dodatkových finančných odmien tie, ktoré sú používané vo Vašom zamestnaní (môžete vybrať viacero možností):**

- Prémie – odmena závislá na dosiahnutí vopred stanoveného cieľa
- Odmeny závislé od dĺžky zamestnania u zamestnávateľa
- Odmeny podľa zručností a znalostí
- Odmena podľa schopností
- Príplatky – nad rámec zákonom stanovených
- Odmena podľa prínosu
- Iné (uved'te aké)

**11. Vyberte z nasledovných nepenažných odmien tú, ktorá najvýraznejšie podporuje Vašu pracovnú motiváciu (vyberte jednu možnosť):**

- Uznanie (prestíž pracovného miesta)
- Pochvala
- Povýšenie (vyššia zodpovednosť)
- Vzdelávanie a rozširovanie schopností, zručností
- Zahraničné cesty
- Dary (firemné auto, notebook, mobilný telefón atď)
- Kupóny na voľný čas (športové podujatia, koncerty, divadelné predstavenia, kino, wellness atď)

**12. Vašu celkovú motiváciu najvýznamnejšie ovplyvňuje (vyberte jednu možnosť):**

- Plat
- Zamestnanecké výhody
- Bonusy a odmeny
- Lokalita pracoviska
- Pracovný kolektív
- Osobnosť nadriadeného
- Iné

**13. Štýl riadenia zamestnancov (vyberte jednu možnosť):**

- Štýl vedenia zamestnancov v organizácii podporuje tímovú prácu, vzájomnú zhodu a spoluprácu.
- Štýl vedenia v organizácii podporuje individualizmus, riziko, slobodu a jedinečnosť.
- Štýl vedenia zamestnancov v organizácii je energický, podporujúci súťaženie, má vysoké požiadavky a je orientovaný na úspech.
- Štýl vedenia v organizácii dáva istotu stabilného zamestnania, vyžaduje prispôsobenie sa, je predvídateľný a vzťahy v ňom sú stabilné.

**14. Organizačný tmel (vyberte jednu možnosť):**

- Tmelom, ktorý drží organizáciu pokope je lojalita a vzájomná dôvera. Vernosť organizácii je vysoko cenená.
- Tmelom, ktorý drží organizáciu pokope je vernosť inováciám a rozvoju. Kladie sa veľký dôraz na to, byť na prvom mieste.
- Tmel vďaka, ktorému drží organizácia pokope spočíva v kladení dôrazu na dosahovanie úspechov a plnení stanovených úloh a cieľov. Bežná je agresivita a snaha dosiahnuť víťazstvo.
- Tmelom spájajúcim organizáciu sú formálne pravidlá a rozvážnosť. Kladený je dôraz na hladké fungovanie organizácie.

**15. Dôraz na stratégiu (vyberte jednu možnosť)**

- V organizácii je kladený dôraz na rozvoj ľudí. Prevláda vysoká dôvera, otvorenosť a spolupráca.
- V organizácii je kladený dôraz na získavanie nových zdrojov a vytváranie nových výziev. Nebráni sa skúšaniam nových vecí a získavaniu nových šancí.
- V organizácii je kladený dôraz na súťaživosť a dosahovanie cieľov. Dominuje plnenie cieľov a víťazstvo v tržnej sfére.
- V organizácii je kladený dôraz na stálosť a stabilitu. Dôležitá je efektívna kontrola a hladký priebeh operácií.

**16. Pociťujete v súčasnom zamestnaní pracovnú spokojnosť (vyberte jednu možnosť)?**

- Áno
- Nie
- Neviem

V prípade nespokojnosti vypíšte, čo považujete za neuspokojivé vo Vašom zamestnaní.

.....

.....

**17. Aké zamestnanecké výhody by ste uvítali vo svojom zamestnaní? Vypíšte.**

.....

.....

.....



## **PRÍLOHA C- Otázky použité v osobných rozhovoroch**

*Otázka č. 1: Ako funguje systém odmeňovania zamestnancov vo vašej spoločnosti?*

*Otázka č. 2: Prečo je podľa Vášho názoru pre zamestnancov Vašej spoločnosti významnejšia hmotná motivácia?*

*Otázka č. 3: Prečo zamestnanci Vašej spoločnosti považujú za najdôležitejší faktor...?*

*Otázka č. 4: Prečo si podľa Vás zamestnanci zvolili práve túto formu mzdy ako najefektívnejšiu z hľadiska ich motivácie?*

*Otázka č. 5: Prečo podľa Vášho názoru vyjadrila väčšina zamestnancov nespokojnosť s výškou svojej mzdy?*

*Otázka č. 6: Čo podľa Vás znamená pre zamestnancov poskytovanie zamestnaneckých výhod?*

*Otázka č. 7: Prečo si podľa Vás niektorí zamestnanci myslia, že im nie sú v spoločnosti poskytované zamestnanecké výhody?*

*Otázka č. 8: Prečo Vaša spoločnosť poskytuje práve tieto dodatkové finančné odmeny?*

*Otázka č. 9: Prečo si zamestnanci vo Vašej spoločnosti vybrali práve tieto nepeňažné odmeny?*

*Otázka č. 10: Prečo podľa Vás celkovú motiváciu zamestnancov najvýznamnejšie ovplyvňuje...?*

*Otázka č. 11: Aký štýl vedenia zamestnancov prevláda vo Vašej spoločnosti? Prečo zamestnanci označili práve možnosť...?*

*Otázka č. 12: Na čo sa kladie vo Vašej spoločnosti dôraz? Prečo zamestnanci označili práve možnosť...?*

*Otázka č. 13: Prečo podľa Vás zamestnanci nepociťujú v súčasnosti pracovnú spokojnosť?*

*Otázka č. 14: Čo robíte pre to, aby boli Vaši zamestnanci v spoločnosti spokojní?*